



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kotipalveluyrityksen johtamisen haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä

Savilampi, Anna

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kotipalveluyrityksen johtamisen haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä

Savilampi, Anna
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Savilampi, Anna

Kotipalveluyrityksen johtamisen haasteet muuttuvassa toimintaympäristössä

Vuosi	2013	Sivumäärä	51
-------	------	-----------	----

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tehtiin osana toimeksiantajana toimineen kotipalveluyrityksen prosessikuvaushanketta. Prosessikuvaushankkeen aikana rakennettiin kotipalveluyritykselle nykyaikainen, käytännönläheinen ja helposti ylläpidettävä IT-pohjainen toiminnanohjauskokonaisuus uuteen IMS-toiminnanohjausjärjestelmään. Tarve uudelle toiminnanohjausjärjestelmälle syntyi toimintaympäristön muutoksista. IMS-järjestelmä mahdollisti ominaisuuksillaan vastaamisen yrityksen kehitystarpeisiin, joita olivat prosessien tehostaminen ja sisäisen tiedonhallinnan parantaminen.

Opinnäytetyö keskittyi prosessikuvaushankkeen johtamisosioon, eli toiminnan suunnitteluun, ohjaukseen ja seurannan prosessien kuvaamiseen. Työn tarkoitus oli tunnistaa ja visualisoida toimeksiantajaorganisaation johtamiskartta ja -prosessit sekä luoda toimeksiantajan kanssa sovitut asiakokonaisuudet IMS-toimintakäsikirjaan. Työn tavoitteena oli johtamisen kehittämisen, toiminnan suunnittelutökalujen käyttöönotto ja johtoryhmän itsearviointi- ja auditointikäytäntöjen alustaminen.

Työn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Ensimmäiseksi haastateltiin toimeksiantajan toimitusjohtajaa ja haastattelun perusteella tehtiin IMS-järjestelmään johtamiskartta ja prosessikuvaus. Seuraavaksi haastateltiin IMS-asiantuntijaa. Asiantuntijan haastattelun avulla saatiin palautetta jo tehdyistä IMS-sisällöistä ja niitä kehitettiin asiantuntijan kommenttien perusteella. Työn toteutusvaiheen menetelmänä käytettiin blueprinttausta, koska se soveltui IMS-järjestelmän prosessikuvausten mallintamiseen.

Opinnäytetyönä tunnistettiin, kuvattiin ja dokumentoitiin IMS-järjestelmään toimeksiantajan johtamis- ja strategiakartat sekä strategisen ja operatiivisen suunnittelun prosessit. Työn aikana luotiin myös esimiesten ja johtoryhmän vuosikellopohjat, tuotiin dokumentteja IMS-järjestelmään ja kirjoitettiin toimintakäsikirjan osia. Uuteen neljännesvuosikatselmuskäytäntöön tehtiin alustava ohjeistus. Dokumentteja ja prosesseja linkitettiin järjestelmän sisällä toisiinsa asiayhteyksien selventämiseksi ja tiedon löydettävyyden helpottamiseksi.

Työn tuloksena johtaminen kehittyi. Tämä ilmeni suunnitelmallisuuden lisääntymisenä, katselmuskäytännön pohjustuksena ja strategian visualisointina. Kotipalveluyrityksen johtoryhmä otti opinnäytetyön valmistuttua käyttöönsä vuosikellot ja strategiakarttaa alettiin hyödyntää strategiaprojektissa strategian jalkauttamisen helpottamiseksi. Toiminnan suunnittelun, ohjauksen ja seurannan prosessien koettiin muodostavan yhtenäisen ja johdonmukaisen kokonaisuuden, jota on toimeksiantajan arvion mukaan helppo hyödyntää johtamisen suunnittelussa ja jatkuvassa kehitystyössä. Itsearviointiin ja sisäiseen auditointiin tuotettiin yleispätevät ohjeistukset, joita muokkaamalla yritys pystyy käynnistämään uudet toiminnan arviointikäytännöt. Jatkokehittämiskohteita ovat muiden järjestelmän osa-alueiden rakentaminen valmiiksi johtamisosion rinnalle sekä itsearviointi- ja auditointikäytäntöjen aloittaminen. IMS-järjestelmän tehokas käyttö edellyttää myös henkilöstön kouluttamista.

Asiasanat: kotipalvelu, toiminnanohjausjärjestelmä, prosessi, johtaminen

Savilampi, Anna

Challenges of Managing a Home Service Company in the Volatile Operational Environment

Year	2013	Pages	51
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by a Finnish home service company. Changes in the commissioner's operational environment challenged it to consider how to maintain its success in the future. The commissioner decided to describe all its processes to accelerate its internal operations and flow of information. A new IMS enterprise resource planning (ERP) system was procured to enable the commissioner to describe all its processes and write an operation manual of its functions.

The thesis was part of the commissioner's process description project. It focused on describing processes related to managing, planning and monitoring operations. The purpose of the thesis was to recognize and describe the commissioner's management and strategy maps and management processes as well as to write appointed matters to the operation manual. The objective of this work was to develop management and output tools for management planning, management's self-evaluation and internal audit.

Theme interview was used as the method to gather data for creating the contents to the IMS ERP system. The commissioner's chief executive officer was interviewed about the commissioner's transition to process management, present assessment practices and IMS demo's examples of visualizing management processes. Contents were created into the IMS ERP system based on the results of the first interview. Secondly, an IMS expert was interviewed in order to get feedback on the created IMS contents. The IMS contents were then developed further according to the expert's comments and ideas. Process descriptions were described by applying the blueprint method.

During the thesis process the commissioner's management and strategy maps were visualized and both strategic and operative planning processes were described. Year clocks were created for the management group and individual managers, essential documents were brought into the IMS system and agreed contents were included in the operation manual. A new practice of quarter of a year reviews was started and instructions for the review were written. Documents and processes were linked to each other in the IMS ERP system in order to clarify contexts and improve availability of information.

As a result of the thesis the orderliness of management evolved. The commissioner's management started to use the year clocks straight after they were prepared and the strategy map is used as a tool in the strategy project. IMS management maps and processes formed a consistent ensemble and the commissioner evaluated them to be easy to use when planning and developing management operations. As a result the commissioner also got universal instructions for self-evaluation and inner audit. By editing the instructions suitable for its use, the commissioner can start the new evaluating practices. Further targets for development are starting the management's self-evaluation and inner audits, creating other contents into the IMS ERP system and educating the commissioner's staff to use the IMS ERP system and its various tools.

Key words: home service, ERP system, process, management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kotipalvelualan kehitys Suomessa	8
3	Toiminnanohjausjärjestelmä prosessilähtöisen toiminnan tukena	10
3.1	Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto	11
3.2	Prosessien kuvaaminen	12
3.3	Prosessit toiminnan kehittämisen pohjana	14
4	Kotipalveluyrityksen esimerkillinen johtaminen prosessien avulla	14
4.1	Strategia edelläkävijyyden perustana	15
4.1.1	Visio ja arvot jokapäiväisessä toiminnassa	18
4.1.2	Yrityksen toiminnan suunnittelu vuosikellon avulla	18
4.2	Toiminnan seuranta ja arviointi	19
4.2.1	Itsearviointi johdon työkaluna	20
4.2.2	Sisäinen auditointi toiminnan tarkistamisen välineenä	21
4.3	Raportoinnin ja analysoinnin avulla jatkuvaan menestykseen	22
5	Kotipalveluyrityksen johtamista tukevien IMS-sisältöjen luominen ja käyttöönotto.	23
5.1	Opinnäytetyön toiminnallisuus ja käytetyt menetelmät	24
5.2	Prosessien kuvaaminen IMS-työkalun avulla	26
5.3	Johtamisprosessin kuvaus IMS-järjestelmän Prosessit-osioon	28
5.3.1	Strategiakartan kuvaaminen	29
5.3.2	Vuosikellojen rakentaminen toiminnan suunnittelun työkaluiksi	30
5.4	Dokumenttien siirtäminen IMS-järjestelmän Dokumentit-osioon	31
5.5	IMS-toimintakäsikirjan osien kirjoittaminen	32
5.6	Opinnäytetyö prosessina	33
6	Johtopäätökset	37
	Lähteet	41
	Kuviot	44
	Taulukot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Kotipalvelut nousivat Suomessa suuren yleisön tietoisuuteen 1990-luvulla.

Kotitalousvähennyskelpoisuuden myötä kotipalveluiden kysyntä lähti 2000-luvun alussa merkittävään kasvuun, mutta taloustilanteen heikkeneminen ja vuoden 2012 alussa tehty kotitalousvähennyksen leikkaus hidastivat merkittävästi alan vauhdikasta kehitystä. Tarve kotipalveluille on kotitalousvähennysten karsimisesta huolimatta kasvava työurien pidentyessä ja suurien ikäluokkien eläköityessä. Ristiriitainen tilanne luo haasteita ja kasaa muutospaineita kotipalveluyrityksille.

Toiminnanohjausjärjestelmillä on merkittävä rooli nykypäivän yritystoiminnassa, myös kotipalvelualalla. Ne mahdollistavat suurien tietomäärien hallinnan, seurannan ja tehokkaan hyödyntämisen. Järjestelmillä on monia erilaisia ominaisuuksia, joiden avulla tietoa voidaan hahmottaa, siirtää ja muokata. Prosessikuvausominaisuus näissä järjestelmissä on yleistymässä osana yritysten sisäistä tiedon ja toiminnan hallintaa. Toiminnan visuaalinen mallintaminen prosessikuvauksen avulla auttaa hahmottamaan nopeasti toiminnan ytimen. Prosessikuvaaminen antaa organisaatioille hyvät valmiudet toiminnan ohjaamiseen, seurantaan ja kehittämiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kotipalveluyritys, joka tarjoaa kodinhoito- ja lasten kotihoitopalveluita. Opinnäytetyö toteutettiin osana kotipalveluyrityksen prosessikuvaushanketta. Koko prosessikuvaushankkeen tavoitteena oli rakentaa kotipalveluyritykselle nykyaikainen, käytännönläheinen ja helposti ylläpidettävä sähköinen toiminnanohjauksesta vastaava kokonaisuus uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmään koottiin prosessikuvaukset ohjeistuksineen ja yrityksen toiminnan kuvaava toimintakäsikirja. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla toimintaa suunnitellaan ja mitataan, tapahtumat voidaan jäljittää ja menneestä voidaan oppia. Prosessikuvaushanke toteutettiin yhteistyössä IMS Business Solutions Oy:n kanssa siten, että IMS BS Oy tarjosi hankkeeseen toimintajärjestelmän kehitysalustan ja konsultaationa tietoteknistä tukea ja asiantuntijaosaamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata toimeksiantajaorganisaation johtamiskartta ja -prosessit sekä luoda toimeksiantajan kanssa sovitut asiakokonaisuudet IMS-toimintakäsikirjaan. Käsikirjaan kuvatut asiakokonaisuudet olivat johtamisen vuosisuunnittelu, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat, sisäinen auditointi ja johtamisen itsearviointi, seuranta ja katselmukset sekä tietojen analysointi ja toiminnan parantaminen. Työn tavoitteena oli johtamisen kehittäminen, toiminnan suunnittelutyökalujen käyttöönotto ja johtoryhmän itsearviointi- ja auditointikäytäntöjen alustaminen. Työn mitattavia

tavoitteita olivat produktien käyttöönotto, käytettävyys ja hyödynnettävyys, jotka toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyön kartoitusvaiheessa perehdyttiin teoriakirjallisuuden ja -julkaisujen lisäksi kuvitteellisen yrityksen, Kuusikosken Metalli Oy:n, tapaan hyödyntää toiminnassaan IMS-toimintakäsikirjaa ja johtamisen prosessikuvaustapoja. Kuusikosken Metalli Oy on IMS-järjestelmän kehittäjien luoma demoyritys, jonka avulla havainnollistetaan IMS-järjestelmän tehokasta käyttöä. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja johtamisprosessi kuvattiin blueprint-menetelmää soveltaen.

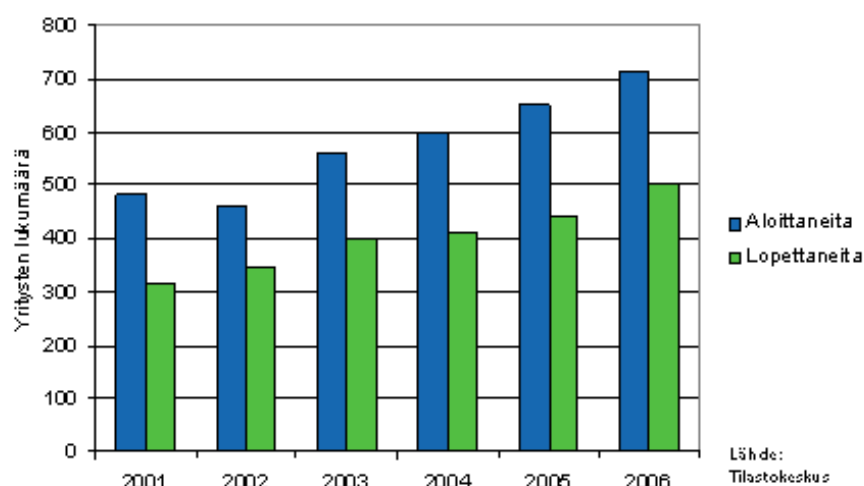
Tämä opinnäytetyöraportti rakentuu siten, että sen toisessa luvussa esitellään Suomen kotipalvelualan kehitystä. Kolmas luku pureutuu toiminnanohjausjärjestelmiin ja prosessikuvaamiseen, kun taas neljäs luku käsittelee kotipalveluyrityksen esimerkillistä johtamista, strategian merkityksellisyyttä, toiminnan arviointia sekä tulosten analysointia ja raportointia. Viides luku avaa opinnäytetyön toiminnallisen osan, eli miten johtamisprosessin kuvaus ja toimintakäsikirjan osat luotiin IMS-toiminnanohjausjärjestelmään sekä opinnäytetyön prosessikuvauksen. Kuudes luku sisältää työn johtopäätökset, joissa pohditaan työn lopputuloksen onnistuneisuutta ja arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista.

2 Kotipalvelualan kehitys Suomessa

Kotipalveluilla tarkoitetaan henkilökohtaiseen hoivaan tai huolenpitoon kuuluvien toimintojen tekemistä tai niissä avustamista palvelunsaaajan kotona. Kotipalvelun käyttäjä voi saada kotipalvelun tarjoajalta monipuolisesti apua jokapäiväisten toimien suorittamisessa. (Mäkinen, Niinistö, Salmien & Karjalainen 1997, 25.) Sosiaalihuoltolaissa (Finlex 17.9.1982/710 20 §) kotipalvelu määritellään seuraavasti: ”Kotipalveluilla tarkoitetaan asumiseen, henkilökohtaiseen hoivaan ja huolenpitoon, lasten hoitoon ja kasvatukseen sekä muuhun tavanomaiseen ja totunnaiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai niissä avustamista.” (Finlex 17.9.1982/710 20 §).

Kotipalveluala alkoi kasvaa merkittävästi Suomessa 2000-luvun alussa, kun kotitalousvähenitys aktivoi siivouspalvelujen osalta täysin uudenlaiset markkinat (Niilola & Valtakari 2006). Kotitalousvähenitys otettiin maanlaajuisesti käyttöön vuonna 2001 sitä edeltäneen tukikokeilun tuloksena (Finlex 2004). Nykyään kotitalousvähenityksen voi tehdä kotitalous-, hoito-, hoivatyö-, kunnossapito- tai parannustyöpalveluista, jotka on suoritettu verovelvollisen tai hänen vanhemman kodissa, vapaa-ajan asunnossa tai niiden piha-alueilla. Kotitalousvähenityksen enimmäismäärä vuodesta 2012 alkaen vuoden 2013 loppuun asti on 2000 euroa vuodessa ja omavastuu henkilöä kohden 100 euroa vuodessa. Kotitalousvähenityksen suuruus on 45 % työn kustannuksesta. Vuodesta 2014 eteenpäin kotitalousvähenityksen enimmäismäärä nousee 2400 euroon vuodessa. (Määttä & Manninen 2013; Veronmaksajain Keskusliitto ry 2013.)

Kotipalveluyritysten kasvua on hidastanut 2000-luvun alusta lähtien pula osaavasta ja sitoutuneesta henkilökunnasta (Rajala 2003). Kotipalveluala on tästä huolimatta ollut merkittävässä kasvussa kotitalousvähenityksen käyttöönoton jälkeen. Kolmen vuoden sisällä kotitalousvähenityksen käyttöönotosta lukien oli perustettu jo noin 3000 uutta kotipalveluyritystä, jotka nousivat haastamaan alaa hallinneita monipalveluyrityksiä (Kaleva.fi 2004; Tilastokeskus 2007.) Suurin osa aloittaneista siivousalan yrityksistä kuitenkin lopetti toimintansa vuosien 2001-2006 välillä, kuten taulukko 1 osoittaa. Siivousalan yrityksen aloittamisen kynnys on matala, koska siivousyrityksen perustamiseen ei tarvita suurta alkupääomaa, mutta vastaavasti myös toiminnan lopettaminen on helppoa. Alalla useimmin perustettu yritysmuoto on toiminimi, mikä osaltaan selittää yrityskannan suurta vaihtuvuutta. (Tilastokeskus 2007.)



Taulukko 1: Aloittaneet ja lopettaneet siivousalan yritykset Suomessa 2001-2006 (Tilastokeskus 2007)

Vuonna 2007 Taloussanomat (Nieminen) uutisoi siivousalan olevan yksi Suomen nopeimmin kasvavista aloista, vaikka siivoojien määrä ei ollutkaan lisääntynyt. Alan kasvu selittyi toiminnan tehostumisella ja keskittymisellä. (Nieminen 2007.) Myös kuluttajien suhtautuminen kotipalveluiden ostamiseen oli muuttunut myönteisemmäksi ja yhä useampi suomalainen oli valmis ostamaan kodin siivouspalveluita. Siivous- ja hoivapalveluiden katsottiin tuolloin tarjoavan erittäin suuret työllisyyden kasvumahdollisuudet. (Niilola & Valtakari 2006.) Kuluttajilla oli entistä enemmän varaa ja halua maksaa siivouksesta, mutta samalla yritykset kamppailivat edelleen pätevien, sitoutuneiden ja motivoituneiden siivoojien löytämiseksi. (Nieminen 2007.)

Vuonna 2004 kotitalousvähennysoikeuttaan käytti yhteensä 155 892 suomalaista kotitaloutta, joista 25 % osti siivouspalveluita ja 4 % hoiva- tai lastenhoitopalveluita. Ilman kotitalousvähennystä siivouspalveluja olisi ostanut vain 34 % vähennystä käyttäneistä kotitalouksista. (Niilola & Valtakari 2006.) Vuonna 2010 kotitalousvähennystä hyödynsi jo 369 400 suomalaista, mikä on kaikkien aikojen ennätysmäärä. Vähennystä käyttäneistä 17 % osti kotitaloustöitä ja 3 % hoitotöitä. (Lith 2012, 2.)

Kotitalousvähennyksen enimmäismäärää pienennettiin tuloverolain muutoksella 3000 eurosta 2000 euroon vuoden 2012 alussa ja samalla vähennyskelpoisen palkkion osuus väheni 60 prosentista 45 prosenttiin (Lith 2012, 4). Kotitalousvähennyksen leikkaaminen vuoden 2012 alussa aiheutti kotipalveluyrityksille paljon huolta. Yritykset pelkäsivät asiakasmäärien laskevan, kuititta tekemisen lisääntyvän ja hintakilpailun kiristyvän. Kovenevan hintakilpailun seurauksena pelättiin myös moraalisesti väärin perustein toimivien yrittäjien pesiytymistä

alalle, jonka palvelujen tulisi olla laadukkaita ja turvallisia. (Pietarila 2011.) Pelot eivät osoittautuneet täysin turhiksi, sillä vuoden 2012 alusta lähtien kotipalvelujen kysyntä on hiipunut. Kotitalousvähennyksen huomattava leikkaus ja samalla nousevat arvonlisävero- ja palkkakustannukset ovat hankaloittaneet alan yrittäjien tilannetta. Kotipalvelut ovat pessimistisimpien arvioiden mukaan karkaamassa tavallisten kansalaisten ulottumattomiin, vaikka tarve palveluille on kasvava suurien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja työurien pidentyessä. (Laurila 2012.)

Toimeksiantajana toimiva kotipalveluyritys kasvoi perustamisvuodestaan 1990-luvun lopulta lähtien aina vuoteen 2010 asti. Liikevaihdon kannalta merkittävin kasvupyrähdys ajoittui vuosille 2000-2002, mutta myös vuodet 2005-2007 olivat yrityksen kasvun kannalta merkittävää aikaa. Liikevaihdon kasvu kuitenkin taantui 2010-luvun loppua kohti ja vuonna 2010 yrityksen liikevaihto kääntyi jo hienoiseen laskuun. Liikevaihdon pieneneminen on sittemmin jatkunut ja näin ollen asettanut yritykselle muospaineita.

3 Toiminnanohjausjärjestelmä prosessilähtöisen toiminnan tukena

Toimintaympäristön haastavasta tilanteesta selvitäkseen toimeksiantaja päätti kuvata kaikki toimintansa kannalta keskeiset prosessit. Prosessikuvaukset visualisoivat toiminnan osat, mikä helpottaa toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden arviointia sekä kehitystarpeiden määrittämistä. Prosessikuvaushankkeen aikana yritys halusi myös siirtää niin sanotulla V- asemalla olevan tiedon uuteen prosessipohjaiseen toiminnanohjausjärjestelmään, jotta V- aseman tieto olisi jatkossa helpommin löydettävissä ja hyödynnettävissä. Näitä tarkoituksia varten yritys hankki uuden toiminnanohjausjärjestelmän, joka mahdollistaa prosessikarttojen ja -kaavioiden sekä sanallisten ohjeistuksien kokoamisen yhtenäiseksi toimintaa ohjaavaksi kokonaisuudeksi. Järjestelmä mahdollistaa sisältöjen tehokkaan hyödyntämisen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan ohjelmistoa, joka yhdistää kaikki organisaation osastot ja toiminnot yhteen tietokonejärjestelmään. Järjestelmän avulla hallitaan organisaation resursseja. (Dezdar & Sulaiman 2011.) Toiminnanohjausjärjestelmillä on huomattava vaikutus yritysten toiminnan tehokkuuteen, kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Yrityksen tarpeita vastaavalla järjestelmällä liiketoimintaprosessien suunnittelu ja hallinta on luontevaa, mikä auttaa yrityksen resursoinnissa, mahdollistaa asiakaspalvelun parantamisen ja säästää kustannuksia. (Vilpola & Kouri 2006, 7.)

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat usein valmiita ohjelmistopaketteja, jotka kattavat laajalti yrityksen toiminnot. Tällaiset järjestelmät ovat usein myös hyvin joustamattomia ja niiden uudelleen ohjelmointi jonkun tietyn yrityksen tarpeita vastaavaksi on kallista sekä

ohjelmistopäivityksiä ajatellen haasteellista. Siksi toiminnanohjausjärjestelmän tulisikin lähtökohtaisesti tukea mahdollisimman hyvin yrityksen toimintamallia. (Vilpola & Kouri 2006, 7 - 8.)

3.1 Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto

Paine uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnalle voi tulla yritykselle pakotettuna esimerkiksi yritysostojen kautta tai kun vanhan järjestelmän ei enää todeta palvelevan yrityksen toimintamallia parhaalla mahdollisella tavalla. Toiminnanohjausjärjestelmien markkinointi voi saada yrityksen pohtimaan tietojärjestelmiensä yhteen liittämistä nykyaikaiseksi kokonaisuudeksi tai yrityksellä voi olla tarve tosiaikaiseen tietoon ja sitä kautta nopeaan päätöksentekoon, mikä edellyttää uutta järjestelmää. (Vilpola & Kouri 2006, 11.) Kotipalveluyrityksellä tarve uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnalle tuli toimintaympäristön muutoksista sekä tarpeesta jäsentää loogisemmin yrityksen sisäistä tietoa ja prosesseja. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla on myös tarkoitus saada arviointien ja mittaristojen kautta tosiaikaista tietoa päätöksenteon tueksi.

Organisaation on suunniteltava uuden toiminnanohjausjärjestelmän lanseeraamisprojekti huolellisesti saavuttaakseen sen mahdollistamat hyödyt, koska uuden järjestelmän hankinta kuuluu yrityksen kehityksen kannalta riskialteimpiin hankkeisiin. Järjestelmien käyttöönottohankkeisiin liittyy olennaisesti merkittävien toimintatapoihin ja työtehtäviin kohdistuvien muutosten läpivienti, joiden suunnitteluun ja toteutukseen yrityksen on uhrattava merkittävä määrä aikaa ja resursseja. Henkilöstön on sitouduttava uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon, jotta yrityksen liiketoiminta voi jatkua käyttöönoton ajan häiriöttä. Useat toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojektit ylittävät niin ajallisesti, kuin rahallisestikin asetetun budjetin. (Dezdar & Sulaiman 2011; Vilpola & Kouri 2006, 3 - 4, 7 - 8.) Projektin tarkoitus on aina tuottaa ratkaisu ongelmaan tietyn ajan puitteissa ja siksi aikataulun määrittely on projektien keskeinen osa. Aikataulutuksen haasteena on usein se, että resurssit eivät ole projektityöntöön käytössä silloin kun niiden pitäisi, mikä aiheuttaa aikataulusta myöhästymisen. (Heagney 2012, 81, 86.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton perusteena tulee selkeästi olla liiketoiminnallinen kehityshanke ja järjestelmähankkeelle on syytä asettaa aina liiketoimintalähtöiset tavoitteet. Hankkeen tavoitteena voi olla esimerkiksi kilpailukyvyyn parantaminen, resursoinnin tehostaminen tai tietojenkäsittelyrutiinien helpottaminen. Kaikkien yritysten tulisi tähdätä järjestelmähankkeissaan ainakin parempaan kommunikaatioon ja henkilöriippumattomaan toimintaan. Pienten ja keskusuurten yritysten järjestelmähankkeissa on otettava huomioon usein hyvin rajalliset resurssit sekä riskien merkittävätkin taloudelliset vaikutukset. Yritysten asiantuntemuksen määrä järjestelmähankkeita koskien vaihtelee suuresti, ja hankkeiden

kustannukset nousevat helposti ulkopuolisen konsultaation käytön myötä. (Vilpolo & Kouri 2006, 8, 11 - 12.)

Kotipalveluyrityksen tavoitteena on prosessikuvaushankkeen aikana kehittää yrityksen toimintamalleja ja johtamista, parantaa sisäistä tiedonkulkua ja toiminnan ohjausta sekä edistää prosessilähtöistä toimintatapaa, tuotteistamista, järjestelmällisyyttä ja jatkuvaa kehitystä. Prosessihankkeella tavoitellaan myös selkeyttä yrityksen tavoitteiden asettamiseen, suunnitelmallisuutta ja resursoinnin tehostamista. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.) Näin ollen kotipalveluyrityksen prosessikuvaushankkeessa on selkeästi kyseessä liiketoiminnallinen kehityshanke, jolla on liiketoiminnan tehostamiseen tähtäävät tavoitteet.

3.2 Prosessien kuvaaminen

Kotipalveluyrityksen hyödyntämä IMS-toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa yrityksen prosessin visuaalisen mallintamisen. Ihminen uskoo helpommin konkretisoituun esitykseen, kuin puheeseen (Tuulaniemi 2011, 115) ja siksi prosessien esittäminen prosessikarttojen ja -kaavioiden avulla on kannattavaa. Laamanen (2003, 19) määrittää prosessin liiketoimintaprosessina, jolla kuvataan organisaatiossa tapahtuvaa käytännön työtä. Prosessi kuvaa toisiinsa loogisesti liittyviä toistuvia toimintoja ja resursseja, joiden avulla tuotetaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2003, 19.) Prosessin katsotaan alkavan asiakkaan tarpeesta ja päättyvän asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Tähän tarvitaan toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien kokonaisuus. Asiakkaalla voidaan tarkoittaa sekä yrityksen sisäistä, että ulkoista asiakasta. (Hannus 1994, 41.)

Prosessikuvaaminen on työkalu, jonka avulla luodaan järjestystä organisaation toimintaan. Selkeät prosessit mahdollistavat työskentelyn itseohjautuvuuden, joka voi olla vaarallista, mikäli organisaation toimintaa ei ymmärretä kokonaisuutena. Prosessien kuvaaminen auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään organisaation uudella tavalla, ja ymmärryksen kautta pyritään tuloksellisempaan toimintaan. Organisaation työntekijöitä on syytä sitouttaa ottamalla heitä mahdollisimman paljon mukaan prosessikuvausprojekteihin. (Laamanen 2003, 23, 82 - 83.) Kotipalveluyrityksessä prosessikuvaamisen uskotaan tuovan ammattimaisuutta, suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä johtamiseen, mistä sen toivotaan heijastuvan kaikkeen toimintaan ja työskentelyyn (Toimitusjohtajan haastattelu 2013).

Prosesseja voi ryhmitellä eri tavoin, mutta lähtökohtaisesti on tärkeää tehdä se prosessin laajuuden ja kattavuuden perusteella. Ensimmäinen on tunnistettava yrityksen ydinprosessit ja niiden mittarit. Ydinprosessit leikkaavat yrityksen yksiköitä ja kattavat myös sidosryhmien toimintoja. Ydinprosesseille on määriteltävä prosessien omistajat, jotka ovat vastuussa

prosessien toiminnasta ja mittaamisesta. Liiketoiminnan ydinprosessien kuvaaminen suoritetaan usein prosessikartan avulla, joka on yksinkertainen visualisointikeino prosessin perustoiminnoista. (Hannus 1994, 32, 41, 43.) Prosessikarttaa voidaan pitää eräänlaisena viestinnän välineenä, joka auttaa toimintojen ymmärtämisessä. Se kertoo, miten prosessikaaviot liittyvät toisiinsa. (Laamanen 2003, 60, 79.) Prosessikarttaa on hyvä täydentää käsikirjalla (Hannus 1994, 43). Kuviossa 1 on kuvattuna IMS BS Oy:n demoyrityksen johtamisen prosessikartta, josta tulevat esille kuvitteellisen yrityksen johtamisen prosessit ja niiden suhteet toisiinsa (Jalonen 2013). Toimeksiantajan toimitusjohtaja piti mallia sopivana myös kotipalveluyrityksen johtamisen prosessikartan kuvaamiseksi (Toimitusjohtajan haastattelu 2013).



Kuvio 1: Esimerkki johtamisen prosessikartasta (Jalonen 2013)

Prosessin rajausta, tarkoitus, asiakas, vaatimukset ja ydinsuorituskyky on oltava selvillä ennen prosessikaavion luomista. Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta välttämättömät asiat, esittää asioiden suhteet toisiinsa, auttaa luomaan ymmärrystä sekä omasta että kokonaisuuden roolista tavoitteiden saavuttamisessa, edistää yhteistyötä ja auttaa toimimaan joustavasti tilanteen niin vaatiessa. Lisäksi prosessikuvauksella on joitakin teknisiä vaatimuksia, kuten että sen tulee olla lyhyt ja looginen, sen tulee sisältää tunnistetiedot, kuten tekijän nimen sekä päivämäärän, ja termistön tulee olla yhtenäinen. Prosessikuvauksen tulisi sisältää organisaatiolle tärkeitä asioita. Kuvaukseen valitut seikat lisäävät niiden merkitystä organisaatiossa, joten on syytä harkita tarkkaan, mitä seikkoja prosessikuvaamiseen otetaan mukaan. Kuvaustekniikan yhtenäistäminen on olennaista sopia

ennen prosessikuvaamista, sillä jos kuvaustekniikkaa ei saada yhtenäistettyä, on ihmisten mahdotonta täysin ymmärtää toisiaan. (Laamanen 2003, 76 - 77, 79, 92.)

Laamanen (2003, 79 - 81) suosittelee välttämään prosessikuvauksessa liikaa symboliikkaa, koska hänen mukaansa se ei auta ymmärtämään toimintaa paremmin, eikä tuo lisäarvoa prosesseille. Ihmisten roolit on tärkeää sijoittaa kaavioon, koska prosessien on tarkoitus tuoda esille ihmisten toimintaa, minkä kautta jokainen tietää mihin sijoittuu prosessissa. Asiakkaiden rooli on otettava prosessikuvauksessa aina huomioon. Sisäisten prosessien asiakkaita voivat olla prosessien käyttäjät. Prosessit tulisi kuvata vain niin tarkasti, kuin on tarpeen, eli siten että prosessin toimintalogiikka välittyy lukijalle. Näin saadaan kuvattua kriittiset toimet ja edistettyä niiden suorittamista. Ihmisen omaksumiskyvyn kannalta on hyvä pitää prosessineliöiden lukumäärä 15-20 välillä. (Laamanen 2003, 79 - 81.)

3.3 Prosessit toiminnan kehittämisen pohjana

Organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen tapahtuu parhaiten prosessien kautta (QPR, 2013). Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen helpottaa kokonaisuuksien ymmärtämistä ja toimii pohjana työn kehittämiseksi. Prosessien avulla voidaan varmistaa, että kehittämistyö kohdistuu organisaatiota edesauttavalla tavalla. Prosessien avulla kehityskohteet on tunnistettavissa ja niihin on mahdollista tarttua, mikäli prosesseihin sitoudutaan ja niiden mittaaminen aloitetaan heti käyttöönoton jälkeen. (Laamanen 2003, 23, 96.)

Toimeksiantajan toimitusjohtaja kertoo haastattelussa, että seuraavan kolmen vuoden aikana yritys tähtää edelleen palvelun laadun kehittämiseen. Hän toivoo, että prosessikuvaamisen avulla on helpompaa huomata ne prosessien kohdat, joissa on parannettavaa ja näin ollen voidaan korjata prosesseja ja jopa ulkoistaa sellaisia toimintoja, jotka joku muu toimija osaa tehdä paremmin. Tämä taas auttaa kotipalveluyritystä keskittymään lasten- ja kodinhoitopalveluihin, eli siihen minkä se tekee parhaiten. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

4 Kotipalveluyrityksen esimerkillinen johtaminen prosessien avulla

Yrityksiltä edellytetään nykymaailmassa nopeaa reagointikykyä, asiakasläheisyyttä ja kustannustehokkuutta, eivätkä äkilliset muutokset toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailutilanteessa tee siitä helppoa. Yrityksien on pyrittävä rakentamaan joustavuutta ja avoimuutta toimintamalleihinsa, jotta se pärjää turbulentissa toimintaympäristössä. (Hannus 1994, 27 - 28.) Nyky-yritysten kokonaisvaltainen menestyminen edellyttää taloudellisen menestyksen lisäksi hyvää laatua, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön osaamistason jatkuvaa nostamista (Alhola & Lauslahti 2005, 80).

Yrityksen toiminnan johtaminen on asioiden muuttamista. Johtamiseen kuuluu muun muassa vision luominen, arvojen tuonti käytäntöön, suunnitelmien ja päätösten tekeminen, ei-haluttuun toimintaan puuttuminen, esimerkin näyttäminen, motivointi ja palkitseminen. (Laamanen 2003, 33.) Ebert ja Griffin (2013, 136 - 138) lukevat suunnittelun, organisoinnin, ohjauksen sekä kontrolloinnin johtamisen päätehtäviksi (Ebert & Griffin 2013, 136 -138). Prosessijohtaminen on organisaation toiminnan jäsentämistä prosessiksi, joita hallitaan ja kehitetään systemaattisesti (QPR 2013). Prosessijohtamisessa yrityksen toimintaa johdetaan horisontaalisesti ja asiakaslähtöisesti prosessien avulla (Hannus 1994, 32). Myös muutosten läpivienti on olennainen osa prosessijohtamista (Laamanen 2003, 96).

Palvelut perustuvat henkilöstön tekemälle työlle ja johtamisella on näin ollen suuri osuus palveluyrityksen menestyksessä. Palveluorganisaation johdon tehtävänä on huolehtia, että asiakkaan odotukset palvelun suhteen täytetään ja että asiakas saa oikeanlaisen palvelukokemuksen. Palvelun tulee tuottaa asiakkaalle arvoa. Johdon on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet, hallittava palveluprosessit ja kehitettävä jatkuvasti palveluitaan sekä samalla vastattava yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Johnston, Clark & Shulver 2012, 12.) Kannattavuuteen ja tuottavuuteen tähtäävän palveluyrityksen tulisi tehdä vain sellaisia asioita, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa, ja jättää muut toiminnot prosessien ulkopuolelle. Tarjotakseen palveluillaan asiakkailleen tällaista kokonaisvaltaista arvoa yrityksen kaikkien osastojen on tehtävä yhteistyötä ja yrityksen koko toimintaketju on johdettava yhtenä prosessina. (Grönroos 2009, 57.)

4.1 Strategia edelläkävijyyden perustana

Toimeksiantajana toimiva kotipalveluyritys haluaa toimintaympäristön muutoksista huolimatta säilyttää johtavan asemansa kilpailijoihin nähden ja toimia edelläkävijänä palvelujensa kehittämisessä (Toimitusjohtajan haastattelu 2013). Alholan ja Lauslahden (2005, 64) mukaan edelläkävijyys vaatii suunnitelmia ja niiden mukaan toimimista. Osuvalla strategisella suunnittelulla voidaan määrätä valtavirran suuntaa, eikä vain ajelehtia muiden määrittelemän suunnan mukana. Menestystä tavoittelevat yritykset pyrkivät usein vaikuttamaan virran suuntaan valitsemallaan strategialla. (Alhola & Lauslahti 2005, 64.)

Strategia on tälle hetkelle määritelty toimintamalli ja johdon työkalu, jonka tavoitteena on tulevaisuuden menestyksen ja yrityksen vision saavuttaminen. Yritys menestyy strategian avulla, ja prosessien kautta toteutetaan käytännössä yrityksen määrittelemää strategiaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13; Åhman 2004, 62.) Strategia sisältää kaksi tärkeää elementtiä, jotka ovat toiminnan linjaus sekä mitattavissa oleva tavoite. Strategia pyrkii määrittelemään toiminnan kannalta kaikkein oleellimmat seikat, joiden avulla säilytään kilpailukykyisinä sekä tuottavina nyt ja tulevaisuudessa. (Åhman 2004, 62.)

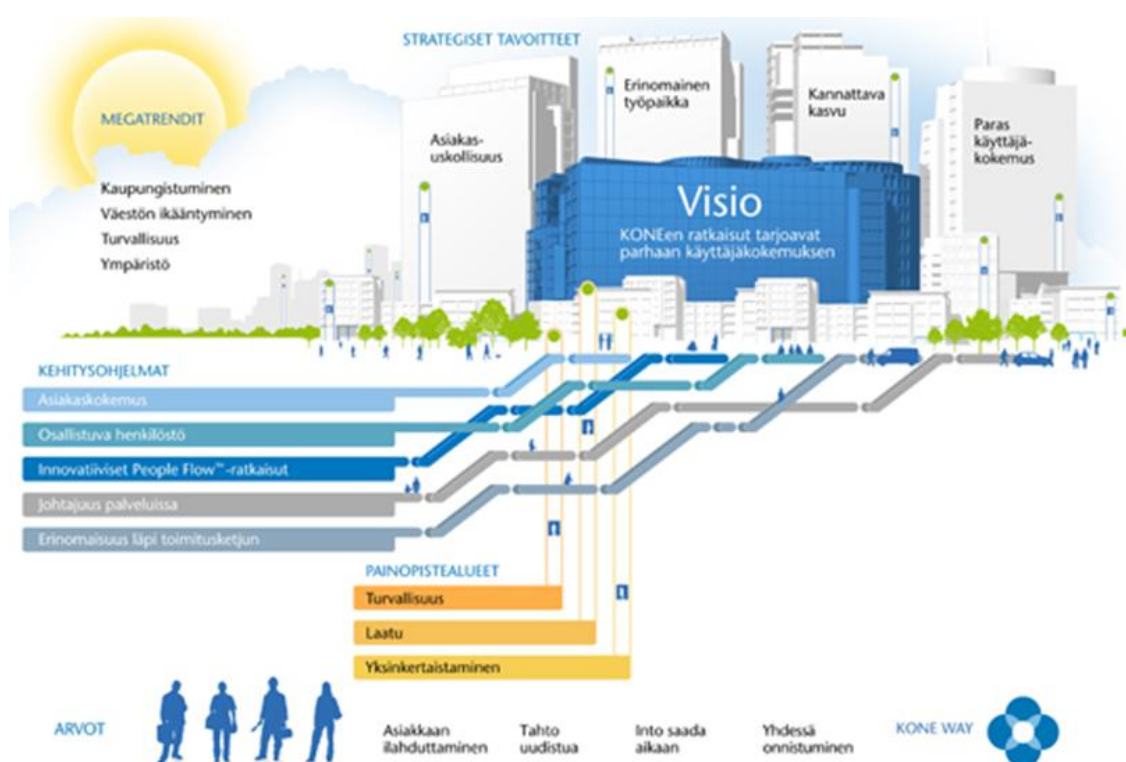
Prosessina strateginen johtaminen sisältää strategian suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Strategisen suunnittelun taso pitää sisällään isojen asiakokonaisuuksien, muutosten ja linjausten johtamista. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tuntea yhteisönsä visio ja strategiset tavoitteet. (Alhola & Lauslahti 2005, 70, 81.) Strategiatyö on vision, mission ja arvojen tarkentamista, sekä strategian toteutusta operatiivisella tasolla. (Åhman 2004, 63.) Strategiatyöstä on tullut yhä jatkuvampaa, eikä se ole enää pelkästään johdon työtä. Ihmiset sitoutuvat helpommin asioihin, jotka he kokevat omikseen, joten strategian kehitystyön avulla sitoutetaan yhä enemmän henkilöstöä yritysten toimintaan. (Åhman 2004, 63 - 64.)

Kilpailutilanteessa strategian avulla toimiminen pitää yrityksen hengissä. Kaikilla organisaatioilla on kuitenkin jokin muukin tehtävä, kuin kilpailu, ja strategian avulla ne pystyvät parantamaan toimintaansa. Strategia kertoo, miten keskittää toiminta ja huomio oikeisiin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa, ja kuinka vastata muutoksiin. Strategialla myös kontrolloidaan käytettävissä olevia resursseja ja kohdennetaan niitä. Kilpailutilanteen puuttuminen ei siis ole syy strategiatyöskentelystä luopumiselle. (Kamensky 2008, 17 - 18.)

Toimeksiantajan toimitusjohtajan haastattelusta selviää, että prosessijohtamiseen siirryttäessä kotipalveluyrityksen strategia ei tule suuresti muuttumaan. Yritys haluaa edelleen kilpailla osaavalla henkilökunnalla ja laadukkailla palveluilla. Yrityksen strategia on ollut toiminnan alusta asti lähes muuttumaton, mutta se ei ole ollut toimitusjohtajan mukaan tarpeeksi näkyvä osa johtamista. Yrityksen työntekijöistä varsinkin johtoryhmän jäsenet pitävät strategiaa varmasti itsestäänselvyytenä, kun taas esimerkiksi asiakaspalvelun puolella työntekijät eivät välttämättä edes tietäisi strategian perusasioita, jos heiltä niitä kysyttäisiin. Siksi yrityksessä onkin meneillään strategiaprojekti, jonka avulla pyritään tuomaan strategia ymmärrettävämmäksi osaksi työskentelyä. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

Sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2005) on kirja, jonka kaikki kotipalveluyrityksen johtoryhmän jäsenet lukevat strategiaprojektin aikana, koska kyseinen kirja tulee toimimaan yrityksen strategisen ajatusmallin perustana (Toimitusjohtajan haastattelu 2013). Sinisen meren strategian pääajatuksen mukaan on olemassa kahdenlaisia meriä, joilla yritys voi toimia; punaisia ja sinisiä. Punaisella merellä tarkoitetaan jo olemassa olevia markkinoita, joilla yritykset kilpailevat verisesti värjäten meren punaiseksi. Punaisella merellä kilpaillaan jo olemassa olevien sääntöjen mukaan ja yrityksen kasvumahdollisuudet ovat rajalliset. Sininen meri puolestaan edustaa markkinatilaa, jota ei ole vielä vallattu. Sininen meri merkitsee kilpailusta vapaata aluetta, jossa yrityksen kasvumahdollisuudet ovat suuret, eikä toimialojen rajoja ole vielä määritelty. (Kim & Mauborgne 2005, 4 - 5.) Kotipalveluyritys tähtää strategiallaan sinisille merille (Toimitusjohtajan haastattelu 2013).

Kotipalveluyrityksen toimitusjohtaja kertoo, että johtamisen prosessikuvauksen kautta yrityksen strategiaa halutaan saada selkeämpään ja yksinkertaisempaan muotoon, jotta se olisi helppo selittää kaikille työntekijöille. Strategisten päätösten tulisi näkyä kaiken tekemisen perustana ja siksi toimitusjohtaja pitikin strategian kuvaamista erilliseen strategiakarttaan hyvänä ideana strategian selkeyttämiseksi. Strategian ymmärrys operatiivisella tasolla on menestymisen kannalta kriittistä. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)



Kuvio 2: KONE Oyj:n toiminnan pääperiaatteet (KONE Oyj 2013)

KONE Oyj (2013) on saanut mallinnettua toimeksiantajan toimitusjohtajan mielestä hienosti kaikki toimintansa oleelliset seikat yhteen kuvaan ja tämä olisi tavoitteena myös kotipalveluyrityksellä. Kuvauksen valmistuminen ei tule toimitusjohtajan mukaan varmastikaan tapahtumaan vain tämän yhden prosessikuvausprojektin aikana, vaan vaatii pitkäjänteistä työtä, mutta strateginen ja operatiivinen johtaminen on hänen mukaansa saatava keskustelemaan keskenään. KONE Oyj:n toimintaa kuvaavassa kuviossa 2 (KONE Oyj 2013) laatu ja osaaminen nivoutuvat yhteen ja nämä ovat myös kotipalveluyrityksen kilpailukeinoja, joita halutaan tuoda yhä enemmän esille. Johtamisprosessin kuvaaminen toimii kehitystyön perustana. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

4.1.1 Visio ja arvot jokapäiväisessä toiminnassa

Visio kertoo syvällisesti tahtotilan, mihin yritys tulevaisuudessa tähtää. Vision on oltava mitattavissa ja tavoitettavissa, sen tulee vaikuttaa innostavasti ja ihmisten tulee ennen kaikkea nähdä itsensä siinä. Arvot sen sijaan kuvaavat ihannetoimintatapaa ja sitä, mikä on tavoittelemisen arvoista. Arvot ohjaavat meitä ympäristön tulkinnassa ja niillä on todistettu olevan huomattava merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Esimiesten jakamat yhteiset arvot kuvastavat vahvaa organisaatiokulttuuria. Henkilökohtaisten arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa on tärkeää, koska juuri arvojen avulla saavutetaan todennäköisimmin hyvä työmotivaatio. (Åhman 2004, 62, 99 - 100.)

Johtamisessa on tärkeää saada yritystason visio ja suunnitelmat näkyväksi osaksi operatiivista työtä. Siihen vaikuttaa yritystason suunnitelmien jalostaminen yksikkö- tai ryhmätasojen suunnitelmiksi. Vision, strategian ja tavoitteiden tulee heijastua vahvasti myös yrityksen viestintään ja palkitsemisjärjestelmiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 65.)

Kotipalveluyrityksen prosesseihin pitäisi saada sisällytettyä strategia, visio ja arvot siten, että ne välittyisivät operatiiviseen tasoon - kaikkeen arkipäiväiseen tekemiseen.

Prosessikuvaaminen tukee tämän tavoitteen saavuttamisessa, kun arvot ja visio saadaan visualisoitua osaksi prosesseja. Kuvaaminen tulee tekemään niistä merkittävämmän osan toimintaa. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013).

4.1.2 Yrityksen toiminnan suunnittelu vuosikellon avulla

Suunnittelu on merkittävä osa johtamista. Sen avulla yritys pyrkii varautumaan tulevien tilanteiden kohtaamiseen. Suunnittelun yhteydessä otetaan huomioon nykytilan ja menneisyyden arviointi sekä tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä. Se sisältää myös uusien tavoitteiden asettamista sekä käytännön toimenpiteiden kehitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelussa on keskityttävä asiakkaan ja yrityksen kannalta organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja panostettava niihin. Kriittiset tekijät on mahdollista tuoda esiin aktiivisella organisaation sisäisellä keskustelulla ja kanssakäymisellä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 41 - 42.)

Suunnittelulla sovitetaan yhteen, eli koordinoidaan yrityksen eri toimintoja, ja ohjataan toimintaa kokonaisuudessaan oikeaan suuntaan. Suunnitelmilla myös viestitään organisaatiolle omistajien odotukset sekä toimintasuunnitelmat odotusten täyttämiseksi. Suunnitelmien ohessa saadaan usein myös hyödyllistä analysointitietoa yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Alhola & Lauslahti 2005, 64.)

Vuosikello on usein yrityksen tilikauteen perustuva työkalu, joka rytmittää organisaation toimintaa. Vuosikelloa käytetään johtamisen ja suunnittelun apuvälineenä siten, että johtamiseen liittyvät sisällöt yhdistyvät vuosittaiseen aikatauluun. Vuosikellosta ilmenee myös kenen vastuulla mikäkin vuotuinen toiminto on. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Jokainen yritys noudattaa jonkinlaista vuosikelloa joko tietoisesti tai tiedostamattaan.

Suunnittelematon toiminta johtaa usein kiireen tuntuun, kun tapahtumat tulevat eteen aina yhtä yllättäen. Vuosikellon avulla saadaan kontrollia ajankäyttöön ja suunnitelmallisuutta yrityksen toimintaan sen eri tasoilla. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Strategiaprosessin eteneminen on syytä kiinnittää johdon vuosikelloon. Strategiaprosessi voidaan käytännössä kuvata joko omana vuosikellonaan, joka kiinnitetään yrityksen vuosittaiseen suunnittelukalenteriin, tai se voi olla puhtaasti osa johdon vuosikelloa. Mikäli organisaation toiminta kulkee kalenterivuoden mukaan, käynnistetään strategiaprosessi perinteisesti alkuvuodesta, jolloin se valmistuu alkusyksyksi. Valmistuneen strategia-asiakirjan pohjalta on edelleen järkevää aloittaa seuraavan vuoden budjettien ja toimintasuunnitelmien laadinta. Strategiavuosikelloa on kuitenkin syytä pitää suuntaa antavana, jotta se ei kangistaisi strategista ajattelua, eikä urauttaisi toimintamalleja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 49 - 50.) Alhola & Lauslahti (2005, 70) puolestaan kehottavat suunnittelemaan tai pikemminkin tarkistamaan strategian aina ennen tilikauden puolta väliä. Kalenterivuotta seuraavalle yritykselle tämä tarkoittaisi touko-kesäkuuta. (Alhola & Lauslahti 2005, 70.)

Kotipalveluyrityksen vuosisuunnittelua ei ole aikaisemmin tehty järjestelmällisesti. Näin ollen vuosikellon rakentaminen tulee kotipalveluyritykselle tarpeeseen, koska yrityksen tavoitteena on seuraavan kolmen vuoden aikana saada tavoitteellisuutta johtamiseen. Vuosikellon avulla johtamisen painopistettä tullaan siirtämään ennakkointiin, jolloin niin sanotusti jo syttyneiden tulipalojen sammuttamiseen menee vähemmän aikaa. Vuosikellon tarkoituksena on, että vuosisuunnitteluun saadaan visuaalinen työkalu, joka sisältää paljon tietoa. Tietoa on pystyttävä päivittämään helposti. Horisontaalisesti rakennettu vuosikello olisi kotipalveluyrityksen käyttöön pyöreää mallia sopivampi juuri käytettävyyden vuoksi. Vuosikelloon tullaan sisällyttämään kuukausitasolla johtamisen päätoiminnot. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

4.2 Toiminnan seuranta ja arviointi

Yrityksen toiminnan seurannalla varmistetaan, että organisaatiossa toimitaan liikeidean, ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 49.) Hannuksen (1994, 72) mukaan on olennaista, että yrityksen toimintaa arvioitaessa otetaan huomioon

mutakin kuin kovia taloudellisia tekijöitä, eli asiakkaan laatukokemukseen, motivaatioon ja yrittäjyyteen liittyviä seikkoja (Hannus 1994, 72).

Kotipalveluyrityksen johtamistyötä ei ole mitattu, eikä kotipalveluyrityksen käytössä ole johdon järjestelmällisiä arviointimenetelmiä. Tästä syystä tavoitteiden asettaminen sekä niiden toteutumisen mittaaminen ja arviointi johtamisen osalta on ollut mahdotonta. Johtamiseen haluttu tavoitteellisuus tulee syntymään siihen arvioitavuuden kautta, eli määrittelemällä arvioitavat tekijät ja seuraamalla niiden tuloksia. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

Toimeksiantaja toivoi itsearviointia työkalua yrityksen johtoryhmälle.

Itsearviointikäytännön rakentaminen on laaja kokonaisuus, joten opinnäytetyön puitteissa kotipalveluyritykselle toivottiin työkaluja itsearviointikäytännön luomista varten. Sisäisen auditoinnin käyttöönotto tulee ajankohtaiseksi vasta johdon itsearviointikäytännön vakiinnuttua, mutta yrityksen toimintakäsikirjaan haluttiin jo jonkinlainen ohjeistus sisäisen auditoinnin pohjaksi. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

4.2.1 Itsearviointi johdon työkaluna

Kaikkea arviointia ohjaa huoli tilasta ja siksi arvioinnin tulisi kulkea kehitystyön kanssa rinnakkain (Kilpinen, Salmio, Vainio & Vanne 1995, 16). Itsearviointin tavoitteena on kannustaa oppimista ja muutosta sekä innostaa kehitykseen. Sen avulla voidaan tunnistaa kehityskohteita, saada selville vallitsevia mielipiteitä sekä kartoittaa nykyisiä toimintatapoja, joita voidaan käyttää lähtökohtina kehitystyölle. (Laamanen & Tuominen 2003, 7.)

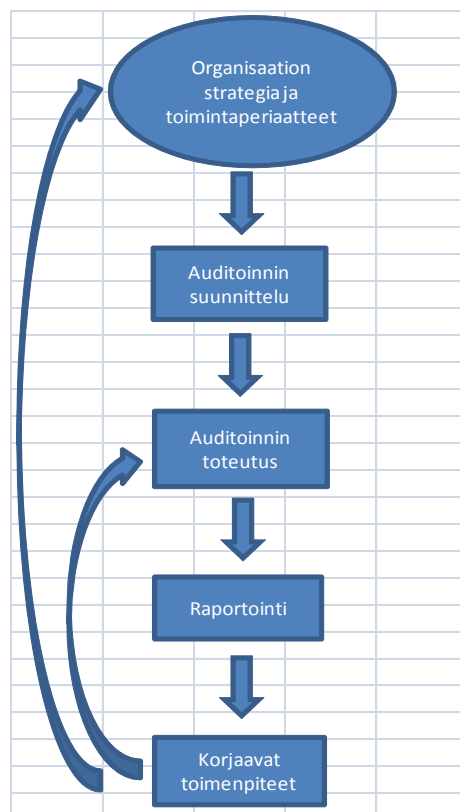
Itsearviointi luottaa ihmisen kykyyn arvioida omaa tekemistään ja sitä kautta ratkaista itseään koskevia ongelmia. Sen avulla pyritään oman toiminnan jatkuvaan kehittämiseen analysoimalla toiminnan rakennetta, prosesseja ja tuloksia. Kehittävä itsearviointi vaatii samaan aikaan arvioitavana olemista ja arvioijan taitoja. Itsearviointi voi kohdentua arvioijan omaan toimintaan, sen tavoitteisiin ja toimintatapaan tai toiminnan suhteeseen koko yhteisöön nähden. (Kilpinen ym. 1995, 16.)

Itsearviointilla saadaan tietoa päätöksenteon perustaksi ja sen avulla voidaan tunnistaa muutosta vaativia ongelmia. Itsearviointia pidetään motivaatiota vahvistavana, sitoutumista edistävänä sekä yhteenkuuluvuutta lisäävänä arviointimenetelmänä. Itsearviointien tulisi antaa kokonaisvaltainen kuva organisaation toiminnasta ja luoda pohjaa toiminnan tuloksellisuuden kehittämiseksi. (Kilpinen ym. 1995, 17.)

4.2.2 Sisäinen auditointi toiminnan tarkistamisen välineenä

Yrityksiltä, joilla ei ole laatusertifikaattia, puuttuu usein sekä sisäinen, että ulkoinen auditointi. Vaikka auditointi ei olekaan menestyksen tae, se auttaa johtajia tekemään oikeita päätöksiä. Päätösten tueksi tarvitaan tieto, tekevätkö työntekijät työnsä huolella ja onko heillä siihen vaadittavat työvälineet. Auditoinnin päätarkoituksena on tarkistaa, täyttääkö organisaation toiminta prosesseissa määritellyt laatukriteerit ja onko toiminta tarkoituksenmukaista. (Laamanen 2003, 110.)

Auditoinnin alkaessa on määriteltävä sen tarkoitus ja tunnistettava auditointikriteerit, eli asetetut vaatimukset. Vaatimukset muokataan sitten kysymyksiksi, joihin voi vastata joko kyllä tai ei. Tarkoituksenmukaisuutta mitattaessa arvioija joutuu arvioimaan toimintaa sanallisesti. Auditoinnin tuloksena saadaan lista toiminnan vahvuuksista ja kehitysehdotuksista, joiden perusteella voidaan aloittaa kehityshankkeita. (Laamanen 2003, 111.) Laamanen (2003, 113) on kuvannut alla olevan kuvion 3 mukaan karkean auditointiprosessin.



Kuvio 3: Auditoinnin karkea vaiheistus Laamasen (2003, 113) mukaan

Laamasen (2003, 111 - 112) mukaan ero auditoinnin ja itsearvioinnin välillä on kuin veteen piirretty viiva. Hän kuitenkin toteaa, että nämä arviointimenetelmät ovat eri suunnista kehittyneitä. Auditoinnin tuloksena saadaan selville, miten prosesseja sovelletaan organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Menestyminen liiketoiminnassa edellyttää kurinalaista toimintaa ja auditoinnin avulla päästään tarkastelemaan, toteutuuko kurinalaisuus. Laamanen kehottaa kaikkia kehittämisen ammattilaista hankkimaan itselleen auditointiosaamisen. Myös auditointiin kannattaa kehittää oma prosessinsa ja kuvata se. (Laamanen 2003, 111 -112.)

4.3 Raportoinnin ja analysoinnin avulla jatkuvaan menestykseen

Palveluyrityksessä on pyrittävä dokumentoimaan oleellisten asioiden seuranta raportteihin. Raportoinnin osoittamat konkreettiset tulokset motivoivat henkilöstön aktiivisuutta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 50.) Raportointi toimii linkkinä arvioinnin ja mittaamisen sekä johtamisen välissä (Johnston, Clark & Shulver 2012, 227). Raportoinnin tarkoitus on kertoa, miten on mennyt, miksi näin on mennyt ja mihin seuraavaksi mennään. Näiden kysymysten lisäksi raporteista on selvittävä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutukset tilanteeseen ja miten kyseiset tekijät tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. Raporteissa on tärkeää analysoida sekä menneitä, nykyisiä, että tulevia asioita, jotta johtamisen tueksi saadaan kattava kokonaiskuva. Raporttien tulee tukea päätöksenteossa ja antaa valmiuksia riittävän aikaiseen reagointiin. Raporttien tulisi kuvata sekä toiminnallinen, että taloudellinen muutos. Kuukausiraportteja on käytössä monissa yrityksissä, mutta niiden lisäksi hyödynnetään myös viikkokohtaisia raportteja ja kattavampia neljännesvuosi- tai puolivuotiskatsauksia. (Alhola & Lauslahti 2005, 62 - 63, 173.)

Joutsenkunnas ja Heikurainen (1999, 49) määrittelevät, että raportoinnilla tehdään selkoa ohjeiden noudattamisesta ja toiminnan tuloksista. Auditointien sekä muiden arviointien ja mittaamisten tulokset on syytä dokumentoida raportoiden. Raporteista tulisi selvittää vahvuudet, parantamisalueet sekä poikkeamat ja niiden tulisi olla informatiivisia. Raportin jakelu on myös asia, joka pitää määritellä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 49.) Raporttien muoto kannattaa yhtenäistää esimerkiksi määrittelemällä karkea sisällysluettelo raporteille. Raportin kirjoittajan tulee välttää asettumasta syyttäjän tai arvostelijan rooliin ja hänen tulee välttää itsestäänselvyyksien esittämistä tuotoksissaan. Kaikille arviointiin osallistuville on hyödyllistä antaa palautetta raportin avulla. (Laamanen 2003, 115-116.)

Analysoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä havainnointia ja johtopäätösten tekoa. Yrityksen johdon tulisi analysoida toimintaympäristöstä kerättyä tietoa ja sen perusteella määritellä toimintasuunnitelmat. (SFS-EN ISO 9004 2010, 36.) Systemaattisesti toimivan organisaation

kannattaa kehittää pysyvä toimintatapa myös prosessien ja niiden kautta tapahtuvan toiminnan analysoimiseksi. (Laamanen 2003, 104.)

Toimeksiantajayrityksen esimiehet seuraavat tällä hetkellä aktiivisesti yrityksen myyntiä, mistä tehdään raportit joka toinen viikko pidettäviin viikkokokouksiin. Raportit tehdään valmiiseen raporttipohjaan. Näin ollen toimeksiantaja ei kaipaa raportointiin tai tietojen analysointiin mitään uutta mallia, koska raportointia ja olemassa olevan tiedon analysointia tapahtuu jatkuvasti. Sen sijaan isompien tietokokonaisuuksien raportointiin ja analysointiin pitäisi kehittää systemaattinen käytäntö, jotta kaikkien kriittisten asioiden seurannasta tulisi entistä johdonmukaisempaa ja säännöllisempää. Säännöllisellä tiedon analysoinnilla pyritään jatkuvaan kehitykseen, toiminnan parantamiseen ja menestykseen. (Toimitusjohtajan haastattelu 2013.)

Jatkuvan parantamisen ja menestyksen saavuttaminen edellyttää, että yrityksen johto omaksuu laadunhallintaan perustuvan toimintamallin. Toimintamallin periaatteita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmälähtöinen johtaminen, jatkuva parantaminen ja tosiasioihin perustuva päätöksenteko. Myös kaikkien sidosryhmien odotusten täyttäminen johdonmukaisesti pitkällä aikavälillä on menestyksen kannalta kriittistä. Organisaation tulee asettaa pitkän aikavälin tavoitteita, seurata ja analysoida jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä sekä määritellä sidosryhmänsä ja arvioida niiden mahdollinen vaikutus yrityksen suorituskyykyyn. (SFS-EN ISO 9004 2010, 12 - 13, 68 - 73.)

5 Kotipalveluyrityksen johtamista tukevien IMS-sisältöjen luominen ja käyttöönotto

Toimeksiantajana toimivan kotipalveluyrityksen prosessikuvaushanke aloitettiin vuoden 2012 kesällä. Hanke toteutettiin yhteistyössä IMS Business Solutions Oy:n kanssa ja tämä opinnäytetyö oli osa hanketta. Kotipalveluyrityksen muodostama projektiryhmä osallistui hankkeen aikana IMS BS Oy:n ammattilaisten ohjaamiin workshop-päiviin ja vastasi projektia edistävien välitehtävien toteuttamisesta kehitysryhmissä. Kehitysryhmät olivat toiminnoittain organisoituja ryhmiä, joiden vastuuhenkilö oli projektiryhmän jäsen. Vastuuhenkilö päätti ryhmänsä kokoonpanosta, toteutti workshop-päivien välitehtävät valitsemansa ryhmän voimin ja loi tehtävien avulla sisältöä IMS-järjestelmään. Näin ollen suuri osa toimeksiantajan toimistohenkilökunnasta osallistui jollakin tasolla IMS-järjestelmän sisällön luomiseen ja ryhmätyöskentelyllä otettiin huomioon eri toimijoiden näkemyksiä yrityksen sisällä. Opinnäytetyön tekijä osallistui yhteen workshoppiin, haastatteli kotipalveluyrityksen toimitusjohtajaa sekä IMS BS Oy:n prosessikuvauksen asiantuntijaa ja oli vähintään viikoittain yhteydessä prosessikuvaushankkeen projektiryhmän jäseniin luotaessa sovittuja sisältöjä IMS-toiminnanohjausjärjestelmään.

Toimeksiantajana toimivan kotipalveluyrityksen prosessit olivat ennen prosessikuvausprojektin aloittamista sanallisen toimintaohjeen muodossa ja paljon yrityksen sisäistä tietoa oli tallennettuna niin kutsutulle V-asemalle. V-asema ei mahdollistanut tiedon tehokasta hyödyntämistä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Prosessit ja V-aseman tieto haluttiin koota yhteen päivittäiskäyttöön soveltuvaan toiminnanohjausjärjestelmään. Koska yritys halusi säilyttää johtavan asemansa kilpailijoihin nähden myös tulevaisuudessa, se halusi panostaa kattavan hallinnointijärjestelmän käyttöönottoon.

Ennen projektin aloitusta kotipalveluyrityksellä oli jo joitakin toiminnan mittareita käytössään, mutta myös mittaamisesta, arvioinneista ja tulosten raportoinnista haluttiin projektin myötä saada keskeisempi osa yrityksen arkea. Prosessikuvaushanke oli siis kokonaisuudessaan ajankohtainen, jotta toiminnan prosessikuvaukset ohjeineen ja mittareineen saatiin koottua yhtenäiseksi ja selkeäksi toimintaa ohjaavaksi kokonaisuudeksi. Prosessikuvausten ja määriteltyjen ohjeiden avulla pyrittiin suunnitelmallisempaan ja sitä kautta tuottavampaan liiketoimintaan toimintaympäristön vaikeasta tilanteesta huolimatta.

Opinnäytetyön alussa tarkoituksena oli liittää laadullinen mittaaminen ja työtyytyväisyyskyselyt osaksi opinnäytetyöprojektia. Projektin edetessä päädyttiin kuitenkin toimeksiantajan kanssa jättämään nämä osa-alueet opinnäytetyön ulkopuolelle. Kotipalveluyrityksessä ollaan aloittamassa työtyytyväisyyskyselykäytäntöä, mutta työtyytyväisyyskyselyprojekti ei valmistunut opinnäytetyöprosessin aikana, joten kyselyn ja siihen liittyvän ohjeistuksen liittäminen IMS-järjestelmään toteutetaan myöhemmin. IMS BS Oy:n asiantuntija huomautti, että toiminnan laatu tulee heijastumaan eri näkökulmista rakennettujen mittaristojen tuloksista. Kotipalveluyrityksen IMS-hanke ei ole kuitenkaan vielä siinä vaiheessa, että mittaristojen rakentaminen olisi ajankohtaista ja näin ollen opinnäytetyössä keskityttiin mittaamisen sijaan yrityksen arviointikäytäntöjen kehittämiseen.

5.1 Opinnäytetyön toiminnallisuus ja käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen, koska siinä toteutuivat toiminta ja tutkimus samanaikaisesti, ja se toteutettiin yhteistyössä työelämän toimijoiden kanssa. Toimintatutkimus liittyy aina työelämän käytännön ongelmiin sekä niiden ratkaisuun, ja on ammatillisen kehittymisen ja oppimisen prosessi. Toimintatutkimuksella tähdätään pysyvään muutokseen. (Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimuksessa on tarkoitus tehdä yhteistyötä (Kananen 2009, 9) ja siksi vuorovaikutus toimeksiantajan ja yhteistyökumppanina projektissa toimineen IMS BS Oy:n kanssa oli työn tekemisessä merkittävässä roolissa.

Opinnäytetyön sekä teoreettista että toiminnallista osiota lähestyttiin johtamisen management-näkökulmasta, jolla viitataan asioiden johtamiseen. Management-näkökulman

avulla keskitytään päämäärien asettamiseen, toteuttamisohjeiden laadintaan, päätösten toteuttamiseen, arviointiin ja seurantaan sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelemiseen. Näkökulma keskittyy siis yrityksen toimintaprosessien hallintaan. (Viitala & Jylhä 2010, 250 - 251.)

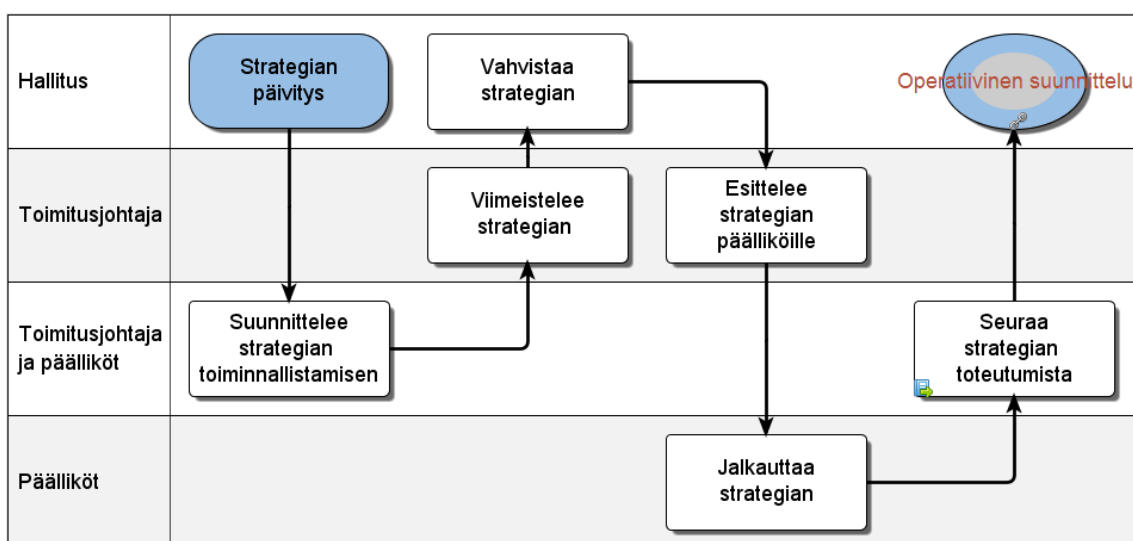
Ensimmäisenä menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Kanasen (2009, 43) mukaan toimintatutkimuksen tiedonantajien valinta pitäisi suorittaa sidosryhmistä, eli niistä toimijoista, joita asia koskee. Kaikkia asianosaisia ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista ottaa tutkimukseen mukaan. Ensisijaisten asianosaisten tai edustajien asiantuntemusta kannattaa käyttää hyväkseen. (Kananen 2009, 43.) Näin ollen teemahaastattelu suoritettiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle ja IMS BS Oy:n asiantuntijalle, joiden katsottiin olevan ensisijaisia asianosaisia johtamisprosessin kuvaamisen kannalta. Projektin aikana saatiin haastattelun lisäksi myös käytännön asiantuntija-apua IMS BS Oy:n tukipalvelusta ja jatkuvaa palautetta IMS-sisällöistä kotipalveluyrityksen projektiryhmän jäseniltä.

Teemahaastattelujen teemat valittiin tutkitun lähdeaineiston ja projektin luonteen perusteella. Toimeksiantajan toimitusjohtajan haastattelun tavoitteena oli hahmottaa juuri tämän kotipalveluyrityksen johtamisen toiminnot ja käytännöt. Asiantuntijanäkökulmaa käytettiin työssä hyväksi siten, että teemahaastattelu suoritettiin vasta kun IMS-järjestelmään oli jo tehty toimitusjohtajan haastattelun perusteella sisältöä. Näin ollen IMS BS Oy:n prosessikuvauksen asiantuntija pystyi antamaan palautetta tehdyistä sisällöistä ja niitä voitiin vielä kehittää palautteen perusteella. Teemahaastattelujen pohjat ovat nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Opinnäytetyön tutkielma on laadullinen. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on usein tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja se eroaa keskustelusta siten, että toinen osapuoli johtaa keskustelua kysymyksiin. Haastattelussa haastateltavan kommentteja voidaan selventää sekä syventää lisäkysymyksiin. Haastateltavilta on myös hyödyllistä kuulla perusteluja saatuihin vastauksiin, ja haastattelun jälkeenkin voidaan tarvittaessa käydä lisäkeskustelua tai kysyä lisäkysymyksiä haastateltavalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205 - 206.)

Suurin etu haastattelussa menetelmänä on sen joustavuus haastattelutilanteen mukaan. Haastatteluaiheita voidaan tarvittaessa jäsentää uudelleen ja vastauksia voidaan tulkita monipuolisesti. Haastattelun suunnittelu ja tekeminen on kuitenkin aikaa vievää ja sen tuloksia saattaa heikentää se, että haastateltava pyrkii antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, eikä näin ollen vastaa totuudenmukaisesti. Teemahaastattelussa haastattelun

aiheet, eli teemat, on mietitty valmiiksi, mutta varsinainen kysymysten muotoilu ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 204 - 208.)



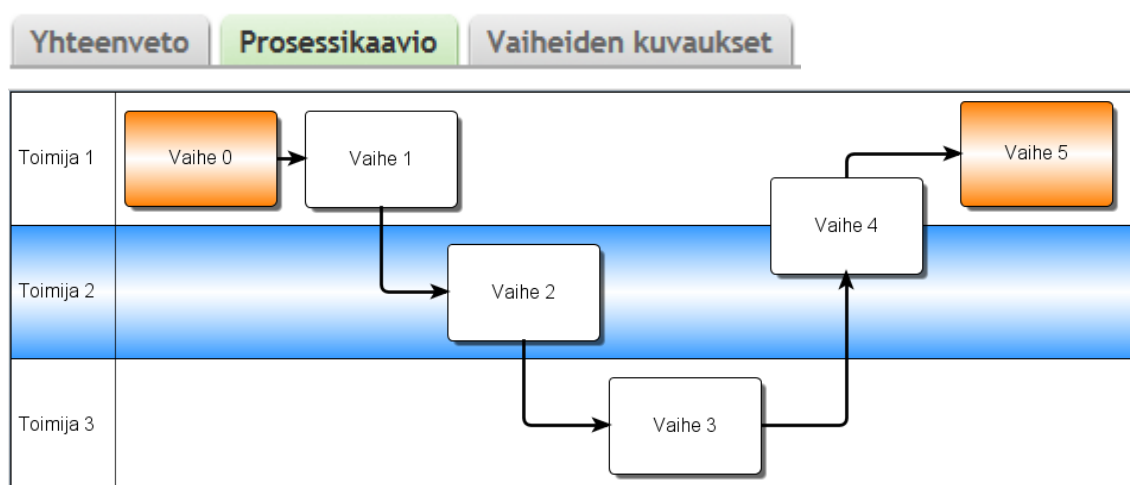
Kuvio 3: Esimerkki blueprintin soveltamisesta prosessikuvauksessa (Houttu 2013)

Kotipalveluyrityksen johtamisprosessi kuvattiin soveltaen blueprint-menetelmää, koska se sopi IMS-toiminnanohjausjärjestelmään, eli käytetyn työkalun toimittajaan. Blueprint-menetelmää soveltaen tehtiin kuvaus johtamisprosesseista, joissa tapahtumien suhteet selvennyvät visuaalisesti. Blueprint-kartta näyttää prosessissa vaikuttavien tahojen toiminnot. (Moritz 2005, 177, 234.) Tuulaniemi (2011, 210 - 211) kuvailee blueprinttiä visualisointityökaluna, joka tuo esiin prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat ja tapahtumat. Toiminnot jäsennetään toimijoiden mukaan tasoille toimijan mukaan. (Tuulaniemi 2011, 210 - 211.) Kuviossa 3 näkyy IMS BS Oy:n demoyrityksen strategisen suunnittelun esimerkkikuvauksessa eri tasoille kuvatut toimijat ja niiden roolit prosessikuvauksessa (Houttu 2013).

5.2 Prosessien kuvaaminen IMS-työkalun avulla

Kotipalveluyrityksen prosessikuvaushankkeen työkaluna käytettiin IT-pohjaista IMS-järjestelmää, jota voidaan käyttää johtamis- ja ohjausjärjestelmien sekä prosessien rakennus- ja kuvaamisalustana. Lyhene IMS tulee sanoista Integrated Management System (suomennettuna kokonaisvaltainen hallintojärjestelmä). Järjestelmää voidaan hyödyntää myös viestintävälineenä sekä ympäristönä oppimis- ja kehitystyölle. IMS-toiminnanohjausjärjestelmän avulla yrityksen toiminta saadaan kuvattua läpinäkyväksi ja organisaation toimintaa koskevaa informaatiota voidaan hallita tämän helppokäyttöisen ja havainnollistavan työkalun avulla. (IMS Business Oy 2012.)

Prosessit kuvattiin IMS-järjestelmään kolmisivutekniikalla. Tekniikka sisältää nimensä mukaan kolme osuutta; prosessikaavion teon, prosessin vaiheiden sanallisen kuvauksen ja yhteenvedon. IMS-järjestelmässä näille prosessikuvauksen vaiheille on omat välilehtensä, jotka näkyvät kuvion 4 osoittamalla tavalla prosessin yllä sitä tarkasteltaessa. Yläpalkin vihreä väri kuvastaa tällä hetkellä tarkasteltavaa näkymää. Prosessikaavioon kuvataan ensin toiminnan kriittiset vaiheet uimaradoin, laatikoin ja nuolin, kuten kuviossa 4. Kaikki kriittistä toimintaa kuvaavat prosessikaavion laatikot avataan prosessikaavion teon jälkeen sanalliseen muotoon ohjeistukseksi. Vaiheiden kuvaukset -välilehdelle tukemaan prosessikuvausta. Vaiheiden kuvaukset -välilehdelle määritellään taulukkomuotoon myös kunkin kriittisen pisteen vastuuhenkilöt, kriittiset ja tärkeät tekijät, menetelmät, ohjeet ja mallit sekä syntyvä ja jäljitettävä tieto. Sanallisessa kuvaamisessa käytetään käskymuotoa. Kun prosessikaavio ja sen vaiheiden kuvaukset on tehty sanallisesti, tehdään prosessista vielä lopuksi yhteenvedo, joka sisältää prosessin perustiedot, kuten nimen, mittarit ja prosessin omistajan. Kuvio 4 on opinnäytetyön tekijän IMS-järjestelmällä tekemä esimerkki, joka havainnollistaa toimeksiantajan prosessien mallintamisen kolmisivutekniikan ja prosessikuvausasetukset.



Kuvio 4: Esimerkki prosessikuvauksesta IMS-järjestelmässä toimeksiantajan asetuksilla

Prosessikuvaamisessa on tärkeää käyttää samoja toimintatapoja ja symboliikkaa kaikkien organisaation prosessien kuvaamisessa, jotta saavutetaan yhtenäinen ja kaikkien kannalta ymmärrettävä kokonaisuus. Jokaisella toimijalla on prosessikaavioissa oma uimarata. Joka toinen uimarata on valkoinen ja joka toinen on liukuvärjätty sinisellä kuvion 4 osoittamalla tavalla siten, että uimaradan keskusta on valkoinen. Värit helpottavat prosessin toimijoiden hahmottamista. Prosessin aloitus- ja lopetuslaatikot ovat väritään oransseja, muut laatikot valkoisia. Uimaradan siniselle ja aloitus- ja lopetuslaatikoiden oranssille värille on tietyt koodit, joita käyttämällä varmistetaan värien tarkka yhtenäisyys. Prosessikaavioihin

piirrettävät nuolet eivät saa mutkitella tai muodostaa ympyrää, vaan selkeän prosessin tulee muodostaa U-muotoinen jatkuva tapahtumien ketju. IMS-järjestelmässä käytettävä fontti on Arial kokoa 16.

Prosessikuvausprojektin taustatyönä toimeksiantaja järjesti opinnäytetyön tekijälle koulutuksen IMS-järjestelmän toiminnoista ja juuri toimeksiantajayrityksen käytössä olevista asetuksista, joita tulee prosessikuvaamisessa noudattaa. Koulutuksen piti toimeksiantajan johtoryhmän ja prosessikuvaushankkeen projektiryhmän jäsen, joka oli kuvannut jo joitakin yrityksen prosesseja IMS-työkalun avulla.

5.3 Johtamisprosessin kuvaus IMS-järjestelmän Prosessit-osioon

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus aloitettiin luomalla sisällöt IMS-järjestelmän Prosessit-osioon. Kotipalveluyrityksen koko toiminnan kattava prosessikartta oli jo kuvattuna osion etusivulle, mistä oli loogista lähteä etenemään johtamisen prosessikartan, johtamisprosessien ja vuosikellojen kuvaamiseen.

Kuvaaminen aloitettiin johtamisen prosessikartan tekemisellä, missä käytettiin mallina Jalosen (2013) kuvion 1 osoittamaa esimerkkiä. Esimerkin mukaan karttaan kuvattiin strategisen ja operatiivisen suunnittelun prosessit, kaksi vuosikelloa ja strategiakartta. IMS BS Oy:n asiantuntija (2013) kuitenkin kehotti pitämään prosessikartan mahdollisimman yksinkertaisena ottaen huomioon toimeksiantajayrityksen koon. Hän ehdotti kahden vuosikellon käytön sijaan yhden johdon vuosikellon rakentamista ja tämän palautteen perusteella vuosikellojen sisällöt tiivistettiin yhteen ja vuosikelloon kuvattavat toiminnot rajattiin tiukemmin. Lisäksi vuosikello päätettiin liittää vasta operatiivisen prosessin osaksi, eikä sitä laitettu lainkaan johtamisen prosessikarttaan. Johtamisen prosessikartan muodostivat loppujen lopuksi siis ainoastaan strategisen ja operatiivisen suunnittelun prosessit ja strategiakartta. Johtamisen prosessikartta sai asiantuntijan ohjeiden avulla selkeän ja yksinkertaisen muodon.

Johtamisen prosessikartan valmistumisen jälkeen kuvattiin strategisen ja operatiivisen suunnittelun prosessit. Strateginen suunnittelu toimii pohjana operatiiviselle toiminnalle, joten se rakennettiin ensin. Toimeksiantajan strategisesta kartasta tuli muodoltaan samankaltainen, kuin Kuvion 3 osoittama esimerkki blueprintin soveltamisesta johtamisprosessin kuvauksessa. IMS-asiantuntija (2013) kyseenalaisti ensimmäisen strategisen suunnittelun prosessin version uimaradoille määrittelemäni vastuuhenkilöt, jotka pohdittiin uudestaan toimeksiantajan projektiryhmän sekä IMS asiantuntijoiden kanssa IMS-workshopissa. Myös joidenkin prosessin vaiheiden sanamuodot vaihdettiin

yhdennä mukaisemmiksi IMS-järjestelmän linjan kanssa. Prosessien symboliikkaan ei ollut tarvetta tehdä korjauksia.

Strategisen suunnittelun prosessi loppuu linkkiin, joka ohjaa prosessien lukijan suoraan operatiivisen suunnittelun prosessiin, kuten kuvion 3 esimerkissä. Myös operatiivisen suunnittelun prosessin vastuuhenkilöitä määriteltiin uudestaan IMS projektiryhmän ja asiantuntijoiden kanssa. Projektiryhmän ja asiantuntijoiden kanssa pohdittiin myös, onko johtoryhmän vuosikello syytä kuvata operatiivisen suunnittelun viimeiseksi vaiheeksi vai jätetäänkö se keskelle prosessia. Lopulta päädyttiin jättämään vuosikello prosessin keskivaiheille, koska täten saatiin linkitettyä strategisen suunnittelun prosessikuvaus operatiivisen suunnittelun viimeiseksi vaiheeksi. Operatiivinen prosessi siis alkaa strategisesta suunnittelusta ja loppuu siihen. Myös vuosikellon nimi operatiivisen suunnittelun vaiheena vaihdettiin. Vuosikello löytyy Ohjaavat toimenpiteet vuosikellosta -nimisen prosessivaiheen takaa. Nimen vaihdolla saatiin vuosikellosta luontevampi osa operatiivisen suunnittelun prosessia.

5.3.1 Strategiakartan kuvaaminen

Toimeksiantajan johtoryhmällä oli opinnäytetyöprosessin aikana meneillään strategiaprojekti ja se jatkui vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Näin ollen IMS-järjestelmään kuvattiin strategiakartta yrityksen senhetkisen strategian mukaan. Strategian peruseriaatteen eivät tule projektin aikana muuttumaan, mutta strategian muotoa hiotaan entistä terävämpään muotoon. Strategiakartan kuvauksen pohjana toimi viimeisimmän strategiaprojektin kokousmuistio, jossa oli sanallisesti määritelty strategian pääkohtia sekä toiminnan painopistealueita.

Strategiakartta kuvattiin siten, että alin uimarata edusti yrityksen arvoja ja ylin visiota. Neljä ylimmän ja alimman uimaradan väliin jäävää rataa edustivat yrityksen henkilöstö-, asiakas-, prosessi- ja talousnäkökulmia, jotka perustuvat Balanced Scorecard -malliin (Kaplan & Norton 2004, 11-13). Myös yrityksen toiminnan mittarit tullessaan rakentamaan näistä BSC-näkökulmista. Yhtä näkökulmaa kuvaavalle uimaradalle määriteltiin kaksi tekijää, jotka kertovat miten strategian tulisi näkyä tästä kyseisestä näkökulmasta katsottuna. IMS-asiantuntija (2013) kehotti selventämään strategiakartan suhteet, joten ensimmäistä strategiakartan versiota täydennettiin komponenttien välille aseteluilla nuolilla.

Strategiakartan sisältö tarkentunee ja mahdollisesti myös hieman muuttuu vielä strategiaprojektin edetessä, mutta valmista strategiakarttapohjaa on helppo päivittää. Strategiakartta toimii työkaluna johdon kehittämisprojektissa. Jatkossa se auttaa

havainnollistamaan strategian, kertoo mihin strategialla tähdätään ja miten strategiatyön kuuluisi näkyä arkipäiväisessä toiminnassa.

5.3.2 Vuosikellojen rakentaminen toiminnan suunnittelun työkaluiksi

Johtoryhmän vuosikello rakennettiin vuosikelloista ensimmäisenä. Johdon vuosikelloja oli alun perin kaksi; toinen päivittäisjohtamiseen ja toinen isompia linjauksia varten. Vuosikelloihin oli myös sisällytetty kuluvan vuoden tärkeät päivämäärät, mutta IMS-asiantuntija (2013) ehdotti vuosikellot nähdessään niiden rakentamista siten, että vain joka vuosi toistuvat toiminnot kuvataan yhteen kelloon ilman tarkkoja päivämääriä. Tämä mahdollistaisi vuosikellon käytettävyyden ilman muokkausta vuodesta riippumatta. Projektiryhmän jäsenet kuitenkin kokivat, että myös joka vuosi muuttuville toiminnoille, esimerkiksi projekteille, olisi syytä löytyä paikka vuosikellossa. Näin ollen johdon vuosikelloon päädyttiin tekemään kuvion 5 osoittama kaksiosainen rakenne, joka mahdollisti joka vuosi toistuvien toimintojen ja joka vuosi muuttuvien toimintojen kuvaamisen samaan vuosikelloon. Horisontaaliseen rakenteeseen tehtiin kuukauden nimen alle sarake muuttumattomille tapahtumille ja sen viereen Muistiinpanoja-sarake joka vuosi muuttuvia tapahtumia varten. Jaottelulla saatiin sovellettua perinteistä vuosikellomallia juuri toimeksiantajayrityksen tarpeita vastaavaksi. Toimeksiantajan toimitusjohtaja ja yksi esimiehistä olivat laatineet Excel-mallisen vuosisuunnitelman, jonka sisällöt lisättiin valmiiseen vuosikellopohjaan. Vuosikellosta tuli heti käyttövalmis toimintasuunnitelmapohja yrityksen johtoryhmän käyttöön.

Helmikuu	Muistiinpanoja

Kuvio 5: Vuosikellon kaksiosainen jako

Toimeksiantajan toimitusjohtajan toiveena oli, että kaikille esimiehille rakennetaan IMS-järjestelmään omat vuosikellot toimintasuunnitelmia varten. Näin ollen operatiivisen suunnittelun prosessista johdettiin linkki esimiesten vuosikellot sisältävään karttaan, josta lukija pääsee valitsemaan kenen esimiehen vuosikelloa haluaa tarkastella lähemmin. Esimiesten vuosikellot rakennettiin samanlaisella mallilla, kuin johtoryhmän vuosikello, mutta sisältöjen rakentaminen jäi esimiesten vastuulle. Myös esimiesten vuosikellot löytyvät operatiivisen suunnittelun prosessista Laativat toimintasuunnitelmat -vaiheen takaa.

Kun johtamisen prosessikartta, prosessikuvaukset, strategiakartta ja vuosikellot oli kuvattu, ja niiden vaiheiden kuvaukset ja yhteenvedot määritelty, prosessikuvausten sanallisia osuuksia käytiin läpi erään projektiryhmän jäsenen kanssa. Sanalliset vaiheiden kuvaukset ja yhteenvedot oli projektiryhmän jäsenen arvion mukaan tehty huolellisesti, eikä kuvauksien sisältöjä tai sanamuotoja ollut tarpeen enää muokata.

5.4 Dokumenttien siirtäminen IMS-järjestelmän Dokumentit-osioon

Prosessikuvaamisen jälkeen siirrettiin johtamiseen liittyviä dokumentteja toimeksiantajayrityksen V-asemalta IMS-järjestelmään. Siirrettävät dokumentit piti valita V-asemalta ennen siirtoa, jolloin V-asemalta karsittiin vain välttämättömät dokumentit uuteen järjestelmään siirrettäviksi. Siirto mahdollisti dokumenttien linkityksen IMS-järjestelmän eri osiin.

Dokumenttien siirtoa harjoiteltiin IMS-workshopissa asiantuntijoiden ja toimeksiantajan projektiryhmän jäsenten kanssa. Dokumentit voidaan siirtää IMS:iin joko alkuperäisessä muodossaan tai IMS-verkkoeditorilla. Alkuperäisessä muodossa siirretyt dokumentit eivät ole muokattavissa, mutta IMS-editorilla muokattavuusominaisuudet ovat Microsoft Wordin ominaisuuksien kaltaiset. Projektiryhmän kanssa sovittiin, millaiset dokumentit siirretään IMS-järjestelmään alkuperäisessä muodossaan ja mitkä dokumentit tuodaan järjestelmään IMS-editorilla.

IMS-järjestelmään siirrettiin dokumentteja Johtaminen- ja Kokoukset-kansioihin. Johtaminen-kansioon siirrettiin Johtoryhmän tehtävät-, Johtoryhmän Jäsenten tehtävät-, Pelisäännöt-, Työkaluja itsearviointiin- ja Myynnin seurannan raporttipohja -dokumentit. Budjeteille tehtiin oma alakansio ja budjetit liitettiin sinne. Kokoukset-kansiosta oli johtoryhmälle oma alakansio, johon liitettiin Johtoryhmän kokoustekniikkakäytännöt- ja Johtoryhmän kokousten pelisäännöt -dokumentit. Projektikokouksille ja johtoryhmän kokousten pöytäkirjoille tehtiin omat alakansiot. Projektikansioon siirrettiin strategiakokouksen muistio ja Arvojen avaamis- ja maastoutussuunnitelma. Johtoryhmän kokousten pöytäkirjat -kansioon siirrettiin johtoryhmän kokousten agendapohja. Agendapohjaa tullaan käyttämään siten, että se

tallennetaan täytettynä Pöytäkirjat-kansioon ja se nimetään kokouksen päivämäärän mukaan. Kokouksen aikana tai sen jälkeen puheenjohtaja täyttää agendapohjaan kokouksessa sovitut asiat ja tallentaa sen pöytäkirjan nimellä samaan kansioon. Näin ollen jokaisesta johtoryhmän kokouksesta jää ainoastaan pöytäkirjamuotoinen dokumentti IMS-järjestelmään ja turhien agendapohjien tallentamiselta välttään.

IMS-järjestelmään siirretyille dokumenteille määriteltiin vastuuhenkilöt ja tarkistusta vaativille dokumenteille tarkastusväli. Tarkastusvälin avulla vastuuhenkilön on mahdollista saada muistutus dokumentteihin liittyvistä asioista sopivin väliajoin. Muistutus-toimintoa ei ole mahdollista laittaa vuosikelloihin, mutta dokumentin voi linkittää vuosikelloon ja dokumenttien kautta järjestelmä muistuttaa automaattisesti vastuuhenkilöä tärkeistä asioista.

5.5 IMS-toimintakäsikirjan osien kirjoittaminen

Opinnäytetyön viimeisenä IMS-kokonaisuutena järjestelmään kirjoitettiin toimintakäsikirjan osia. Toimintakäsikirjan tarkoituksena on antaa lukijalle kattava kuva yrityksen toiminnasta. Käsikirjaan kirjoitetut asiakokonaisuudet olivat:

- Vuosisuunnittelu, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat
- Seuranta ja katselmukset
- Sisäiset auditoinnit ja itsearviointit sekä
- Tietojen analysointi ja parantaminen.

Toimintakäsikirjan osien kirjoittaminen eteni siten, että ensin sisältöä tuotettiin tehtyjen teemahaastatteluiden ja tutkitun teorian perusteella. Sen jälkeen sisällöistä saatiin palautetta ja kehitysehdotuksia toimeksiantajan toimitusjohtajalta. Myös toimintakäsikirjan osien asiakokonaisuuksien laajuudesta sovittiin toimeksiantajan toimitusjohtajan kanssa.

Osa toimintakäsikirjan asiakokonaisuuksista pystyttiin kirjoittamaan kattaviksi ohjeistuksiksi. Vuosisuunnittelu, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat -osaan laadittiin kirjallinen ohjeistus vuosikellomuotoisen toimintasuunnittelutyökalun käytöstä kotipalveluyrityksessä. Myös tavoitteiden asettamisesta organisaation eri tasoilla ja tavoitteiden saavuttamisen seurannasta kirjoitettiin. Vuosisuunnittelua koskevaan ohjeistukseen sovittiin toimitusjohtajan kanssa myös päivämäärät vuosikellojen päivityksestä, eli ohjeistuksesta tuli tarkka ja kattava. Itsearvioinnin ja auditoinnin perustarkoitukset avattiin käsikirjaan ja ohjeistukset linkitettiin johtoryhmän vuosikelloon. Auditoinnin aloittaminen ei ole vielä yritykselle ajankohtaista, mutta käsikirjasta voi lukea auditoinnin perustarkoituksesta. Käsikirjan tietoja voidaan hyödyntää tulevaisuuden auditointikäytännön suunnittelussa ja auditointiprosessin kuvaamisessa.

Kotipalveluyrityksen käyttöön otetaan neljännesvuosikatselmukset, joiden tarkoituksena on alkaa seuraamaan järjestelmällisesti yrityksen kriittisten mittareiden tuloksia. Tämä auttaa yritystä toiminnan jatkuvassa parantamisessa. Mittaristot rakennetaan IMS-järjestelmään myöhemmin, ja siihen asti yritys hyödyntää katselmuksissa tällä hetkellä käytössä olevia mittauskäytäntöjään. Katselmusten aikataulut määriteltiin ja liitettiin osaksi vuosikelloja.

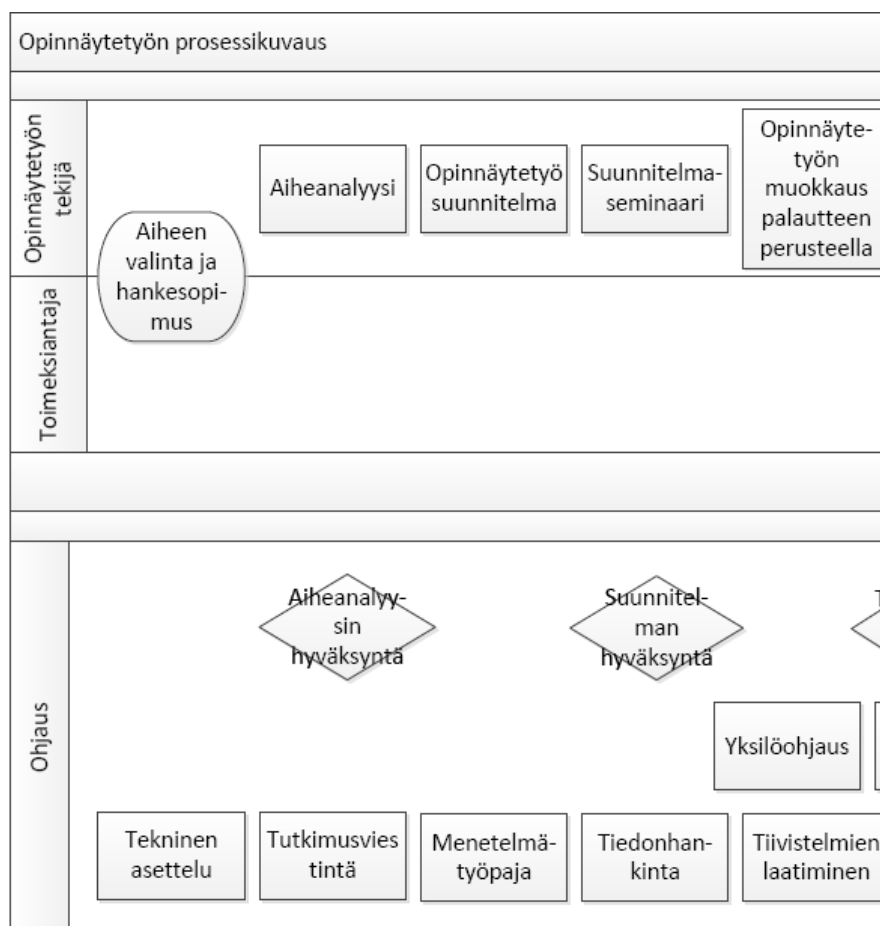
Käsikirjan osista Tietojen analysointi ja parantaminen jäi suppeammaksi alustukseksi, jota projektiryhmän jäsenet tulevat täydentämään IMS-sisältöjen karttuessa ja prosessikuvausprojektin edetessä. Toimitusjohtajan kanssa tyydyttiin tämän asiakokonaisuuden kohdalla suppeampaan alustukseen, sillä IMS-projekti ei ollut edennyt kokonaisuudessaan suunnitellulla vauhdilla. Näin ollen tietojen analysointia koskevia käytäntöjä ei ollut ehditty vielä pohtia yrityksen johtoryhmässä, eikä tarkempia ohjeita voitu kirjoittaa.

Lopuksi prosessien, vuosikellojen ja käsikirjan osiin linkitettiin dokumentteja ja prosesseja. Esimerkiksi johtoryhmän vuosikelloon linkitettiin strategiakartta ja -prosessi strategian päivitys -kohtaan, strategiaprojektin pöytäkirja strategiaprojektin vaiheeseen ja vuosisuunnittelusta kertovaan käsikirjan osaan linkitettiin prosessiosion vuosikellopohjat. Linkityksillä saatiin asiasisällöt keskustelemaan keskenään ja lukijan liikkumista sekä tiedonhakua IMS-järjestelmässä helpotettiin.

5.6 Opinnäytetyö prosessina

Opinnäytetyöprosessi kuvattiin tätä raporttia varten havainnollistamaan prosessin kulku. Prosessikuvaus on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 3. Kuvauksen tekeminen sopi hyvin opinnäytetyön luonteeseen ja se auttoi hahmottamaan opinnäytetyön vaiheiden muodostaman kokonaisuuden. Prosessiin on kuvattu opinnäytetyön tekijän, toimeksiantajan ja ohjauksen päätehtävät opinnäytetyöprosessin ajalta.

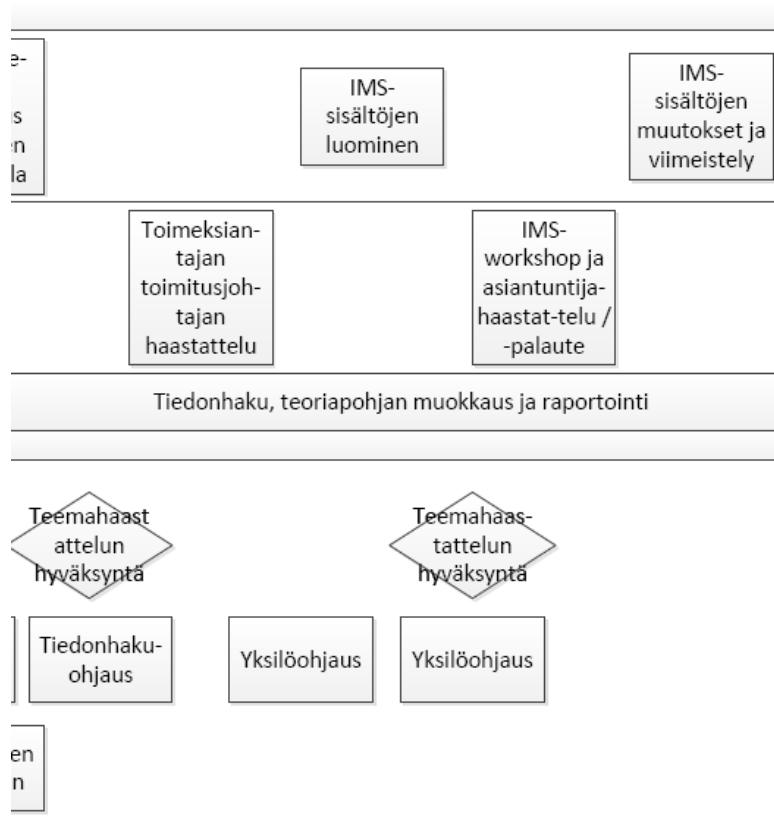
Opinnäytetyöprosessin kuvaavien kuvioden 6, 7 ja 8 sisältämä symboliikka on samanlainen, kuin IMS-järjestelmän prosessikuvauksissa lukuun ottamatta väritystä. Symbolien koko ei viittaa vaiheiden merkityksellisyyteen. Prosessin salmiakin muotoiset symbolit kuvaavat valintaa, eli prosessin jatkon kannalta kriittistä kohtaa.



Kuvio 6: Opinnäytetyöprosessin orientaatio- ja suunnitteluvaiheet

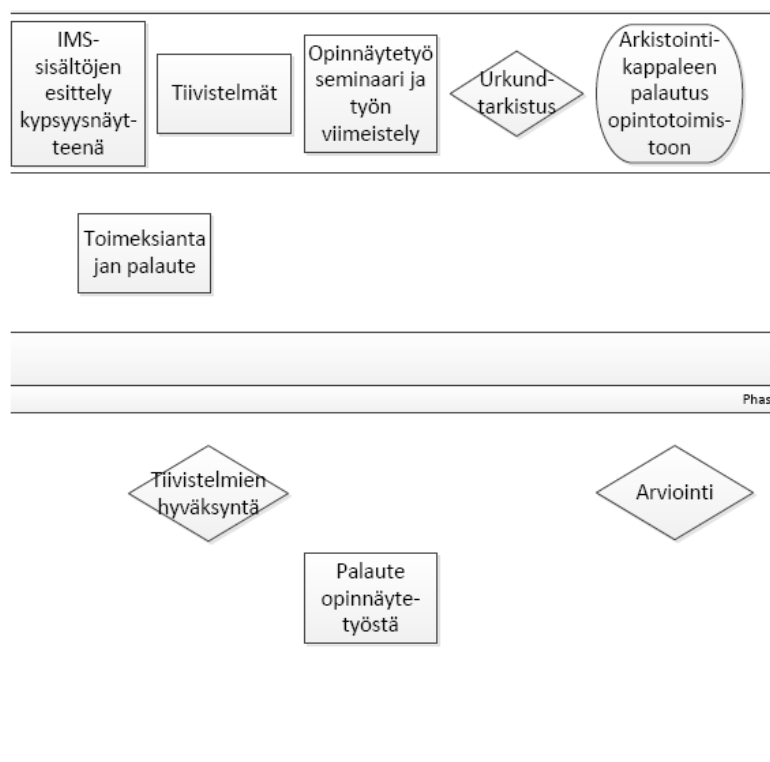
Kuvio 6 havainnollistaa opinnäytetyöprosessin orientaatio- ja suunnitteluvaiheet.

Orientaativaiheessa valittiin opinnäytetyölle aihe ja tehtiin hankesopimus toimeksiantajan kanssa. Ryhmäohjauksissa kartoitettiin opinnäytetyön tekijän valmiuksia opinnäytetyöraportin kirjoittamista ja tutkielman tiedonhakua varten. Orientaativaiheessa opinnäytetyöstä kirjoitettiin aiheanalyysi ja suunnitteluvaiheessa analyysin pohjalta tehtiin tutkimussuunnitelma. Sekä aiheanalyysi että tutkimussuunnitelma tuli hyväksyttävä opinnäytetyön ohjaajilla, koska hyväksyntä oli edellytys työn jatkamiselle. Suunnitelma esitettiin seminaarissa, mikä toimi harjoituksena arvioivaa seminaaria varten.



Kuvio 7: Opinnäytetyön toteutusvaihe

Kuvion 7 kuvaamassa opinnäytetyön toteutusvaiheessa työn viitekehys ja aiheen rajausta tarkentuivat. Tässä autoivat merkittävästi säännölliset yksilöohjaukset. Opinnäytetyön tiedonhakuun ja lähdeaineiston syventämiseen saatiin apua informaation henkilökohtaisesta tiedonhakuohjauksesta. Toteutusvaiheessa suunniteltiin ja suoritettiin myös molemmat teemahaastattelut, osallistuttiin IMS-workshoppiin sekä luotiin ja viimeisteltiin sisällöt IMS-järjestelmään. Opinnäytetyön toteutusvaiheessa yhteistyö toimeksiantajan ja IMS-asiantuntijoiden kanssa oli erittäin tiivistä. Myös merkittävä osa opinnäytetyön raportoinnista saatiin toteutusvaiheessa valmiiksi.



Kuvio 8: Opinnäytetyön viimeistely- ja julkistamisvaiheet

Kuvio 8 kuvaa opinnäytetyöprosessin viimeistely- ja julkistamisvaiheet. Opinnäytetyön kypsyysnäyte suoritettiin viimeistelyvaiheessa hyvin käytännönläheisesti esittelemällä toteutetut IMS-asiakokonaisuudet kotipalvelu yrityksen johtoryhmälle. Tämä edisti yrityksen sisällä tietoutta IMS-hankkeen etenemisestä ja käyttöön tulevista toiminnoista. Esitelmämuotoisella kypsyysnäytteellä tuettiin myös opinnäytetyön toiminnallisuutta. Viimeistelyvaiheessa saatiin toimeksiantajan palaute opinnäytteenä tehdyistä IMS-sisällöistä. Vaiheen aikana kirjoitettiin myös opinnäytetyön tiivistelmä sekä suomeksi että englanniksi, esitettiin työ arvioivassa seminaarissa ja viimeisteltiin raportti seminaarista saadun palautteen perusteella. Vaiheen lopuksi opinnäytetyö lähetettiin Urkundiin tarkistettavaksi. Julkaisuvaiheessa työ tallennettiin Theseus-tietokantaan ja palautettiin paperiversiona opintotoimistoon arkistointia varten. Valmiista työstä saatiin ohjaajien arvioinnit.

Kuten prosessista käy ilmi, työn teoriapohjaa kerättiin pitkään ja se vakiintui vasta aivan työn loppumetreillä. Tähän vaikutti esimerkiksi se, että tieto kotitalousvähennystä koskevasta veromuutoksesta vuodelle 2014 tuli vasta työn loppuvaiheessa. Aikataulullisesti työ valmistui ajoissa, eli toukokuussa 2013, mutta raporttia kirjoitettiin vielä toukokuussakin. Raporttia olisi pitänyt kirjoittaa tiiviimmin etenkin opinnäytetyön toiminnallisen vaiheen aikana työ määrän tasaamiseksi. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi eteni kuitenkin suoraviivaisesti.

Opinnäytetyön aikana prosessikuvaamisesta tuli opinnäytetyön tekijälle vankka työväline ja IMS-järjestelmän monipuoliset toiminnot tulivat tutuiksi. Prosessikuvaushankkeeseen osallistumisen myötä opinnäytetyön tekijä omaa hyvät valmiudet toimia projektiluonteisessa työssä. Kiireisessä yritysmaailmassa on haasteellista pysyä laajojen hankkeiden tavoiteaikataulussa ja muuttuviin tilanteisiin on sopeuduttava nopeasti. Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantajalle oli motivoivaa, koska opinnäytetyön tekijä sai osallistua aitoon kehityshankkeeseen, jonka työn tuloksia hyödynnetään käytännön työelämässä.

6 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana kotipalveluyrityksen prosessikuvaushanketta. Hankkeen aikana rakennettiin kotipalveluyritykselle nykyaikainen, käytännönläheinen ja helposti ylläpidettävä IT-pohjainen toiminnanohjausala uuteen IMS-toiminnanohjausjärjestelmään. Paine uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnalle syntyi yrityksen halusta jäsentää sisäistä tietoaan ja prosessejaan. Kokonaisuudessaan kotipalveluyritys tähtäsi projektilla tehokkaampaan ja läpinäkyvämpään toimintaan menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyö keskittyi prosessikuvausprojektin johtamisosioon.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata toimeksiantajana toimineen kotipalveluyrityksen johtamiskartta ja -prosessit uuteen IMS-toiminnanohjausjärjestelmään sekä kirjoittaa sovitut asiasisällöt IMS-toimintakäsikirjaan. Työn tavoitteena oli johtamisen kehittäminen, toiminnan suunnittelutyökalujen käyttöönotto sekä itsearviointi- ja auditointikäytäntöjen alustaminen.

Kotipalveluyrityksen prosessikuvaushanke aloitettiin kesällä 2012 ja sen oli alun perin määrä valmistua kesään 2013 mennessä. Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2012. Kuten Heagney (2012, 81, 86) kirjoittaa, aikataulun määrittely on hankkeissa keskeistä, mutta siinä pysyminen on usein vaikeaa resurssien ollessa muussa kuin hankkeen käytössä (Heagney 2012, 81, 86). Myös koko IMS-hankkeen aikataulu venyi siten, että projektia jatketaan vielä ainakin syksyn 2013 ajan. Myöhästymiseen vaikutti muun muassa toimeksiantajayrityksen muiden projektien työllistyvyys, koska näin ollen hankkeeseen budjetoidut resurssit eivät olleet sen käytössä silloin kun niitä olisi tarvittu. Opinnäytetyö valmistui koko hankkeen myöhästymisestä huolimatta aikataulussa toukokuussa 2013.

Tämä opinnäytetyö oli hyvä esimerkki toimintatutkimuksesta, koska sen aikana tehtiin tutkimus ja toiminta samanaikaisesti tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan ja asiantuntijoiden kanssa. Kananen (2009, 9) määrittää juuri tutkimuksen ja toiminnan samanaikaisuuden toimintatutkimuksen edellytykseksi. Myös yhteistyö on toimintatutkimuksen keskeinen osa. (Kananen 2009, 9.) Tämä opinnäytetyö vaati jatkuvaa yhteistyötä toimeksiantajan ja tukipalveluita tarjonneen IMS BS Oy:n asiantuntijoiden kanssa, jotta IMS-asiakokonaisuudet

saatiin sekä teknisesti että sisällöllisesti vastaamaan toimeksiantajan tarpeita ja odotuksia. Opinnäytetyön tekijä kävi opinnäytteen toiminnallisessa vaiheessa kerran tai kaksi viikossa toimeksiantajan toimistolla tekemässä sisältöjä IMS-järjestelmään, jotta hän pystyi tekemään yhteistyötä työelämän ohjaajan ja kotipalveluyrityksen IMS-projektiryhmän jäsenten kanssa. Projektiryhmän tuki oli opinnäytetyöprosessin aikana korvaamatonta, sillä ryhmän kesken käydyt keskustelut olivat tuottoisia. IMS BS Oy:n asiantuntijoihin opinnäytetyön tekijä piti yhteyttä puhelimitse ja sähköpostitse sekä osallistui yhteen heidän järjestämäänsä workshop-päivään toimeksiantajan IMS-projektiryhmän kanssa. IMS BS Oy:n asiantuntijat olivat helposti tavoitettavissa ja aina valmiita auttamaan IMS-järjestelmää koskevien haasteiden kanssa.

Haastattelu on usein laadullisen tutkimuksen päämenetelmä (Hirsjärvi ym. 2010, 205 - 206). Myös tässä työssä haastatteluilla oli merkittävä rooli, koska niiden avulla saavutettiin laaja tietous toimeksiantajan johtamiskäytännöistä ja saatiin rakentavaa palautetta IMS-asiantuntijalta sisältöjen parantamista varten. Ilman haastatteluja ja menetelmän mahdollistamia lisäkysymyksiä aineistonkeruu olisi jäänyt ohueksi. Taustatyönä tehty IMS-järjestelmän käytettävyyttä mallintavaan demoyritykseen tutustuminen auttoi myös suuresti prosessikuvaukseen perehtymisessä, kuten IMS-workshop-päivään osallistuminenkin. Demoyrityksen tutustuminen ja workshop-päivä täydensivät sisällöllisesti toisiaan ja ne yhdessä antoivat ideoita, miten IMS-järjestelmää kannattaa soveltaa toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopivaksi.

Opinnäytetyönä saatiin tarkoituksenmukaisesti tehtyä kaikki toimeksiantajan kanssa sovitut sisällöt IMS-järjestelmään, vaikka tehtävät asiakokonaisuudet hieman muuttuivatkin opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus sisältää mittaamiseen ja työtyytyväisyyskyselyihin liittyviä osuuksia, mutta niiden sijaan keskityttiinkin toiminnan arviointiin ja dokumenttien siirtoon. Muutoksilla pystyttiin mukautumaan prosessikuvaushankkeen aikataulun myöhästymiseen ja kuitenkin tuottamaan looginen asiakokonaisuus kotipalveluyrityksen prosessijohtamisesta.

Palveluyrityksen johdon on kehitettävä jatkuvasti toimintaansa ja parhaiten se tapahtuu prosessien kautta (Johnston ym. 2012, 12; QPR 2013). Kotipalveluyrityksen johtaminen kehittyi opinnäytetyön prosessikuvauksen tuloksena. Tämä ilmeni siten, että IMS-järjestelmään tehdyt johtamista koskevat asiakokonaisuudet ovat lisänneet johtamisen suunnitelmallisuutta, johdon mahdollisia arviointimenetelmiä on alustettu ja arvoja, visiota sekä strategiaa on kehitetty entistä helpommin ymmärrettävään muotoon. Myös neljännesvuosikatselmuskäytäntö on ohjeistettu ja valmiina käyttöönottoon. Toiminnan suunnittelun, ohjauksen ja seurannan prosessikuvaus auttaa hahmottamaan johtamisen tueksi tuotettua tietoa ja parantaa sen käytettävyyttä.

Edelläkävijyys vaatii suunnitelmia ja niiden mukaan toimimista. Osuvalla strategialla voidaan määrätä valtavirran suuntaa ja tavoitella menestystä. (Alhola & Lauslahti 2005, 64.) Vuosikellomuotoinen toimintasuunnitelma saatiin heti sen valmistuttua johtoryhmän käyttöön ja kaikkiin vuosikelloihin määriteltiin neljännesvuosikatselmuksien ajankohdat, joita aletaan noudattaa viimeistään ensi vuonna. Itsearviointista ja auditoinnista rakennettiin toimintakäsikirjaan ohjeistukset, joiden pohjalta on luontevaa lähteä kehittämään itsearviointi- ja auditointikäytäntöjä kotipalveluyrityksen käyttöön sopiviksi. Nämä muutokset parantavat yritystoiminnan suunnitelmallisuutta ja strategian toteutumisen seurantaan. Strategiakartan saaminen strategiaprojektin työkaluksi oli tärkeää, koska sen avulla on mahdollista syventää strategian ymmärrystä ja sitouttaa kotipalveluyrityksen henkilöstöä strategiatyöhön. Ihmiset sitoutuvat helpommin asioihin, jotka he ymmärryksen kautta kokevat omikseen (Åhman 2004, 63 - 64).

Toimeksiantajan arvion mukaan IMS-järjestelmään oli luotu opinnäytetyönä asiayhteyksiltään selkeä sisältö. Toiminnan suunnitteluun, ohjaukseen ja seurantaan liittyvät prosessit, prosessikartat ja yhteenvedot muodostivat helppokäyttöisen ja johdonmukaisen kokonaisuuden, jota on helppo hyödyntää jatkossa kotipalveluyrityksen toiminnan suunnittelussa ja johtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyönä tehty johtamisprosessin kuvaus ja toimintakäsikirjaan kirjoitetut osat eivät tule jäämään irrallisiksi kokonaisuuksiksi, koska prosessikuvaushankkeen aikana IMS-järjestelmään luodaan kaikkea yrityksen toimintaa kuvaavat prosessit ja käsikirja yrityksen jokapäiväiseen käyttöön. Opinnäytetyönä tuotettu johtamisosio linkittyy täten osaksi yrityksen kokonaisvaltaista hallinnointijärjestelmää.

Opinnäytetyöprosessin alussa olisi kannattanut sopia etukäteen useita kokousaikoja työn etenemisen johdonmukaiseksi seuraamiseksi. Näin ollen olisi saatu varmistettua, että toimeksiantajan toimitusjohtajalla olisi ollut työelämän ohjaajana aikaa perehtyä hieman säännöllisemmin ja syvällisemmin johtamisprosessikuvauksen ja käsikirjan osien etenemiseen varsinkin työn toiminnallisen osan aikana. Opinnäytetyön tekijä olisi voinut myös jämäkämmin pyytää kommentteja jostakin tietystä IMS-järjestelmään tehdystä osa-alueesta, jotta kiireisen työelämän ohjaajan olisi ollut helpompi kommentoida asiasisältöjä.

IMS-toiminnanohjausjärjestelmä on toimeksiantajalle uusi työkalu ja vain projektiryhmän jäsenet osaavat tällä hetkellä käyttää sitä sujuvasti. Kaikki johtoryhmän jäsenet eivät ole mukana luomassa sisältöjä järjestelmään, vaikka monia järjestelmän työkaluja rakennetaankin tukemaan juuri heidän työtään. Näin ollen johtoryhmän ja koko toimiston henkilökunnan on saatava kattava koulutus järjestelmän ominaisuuksista tehokkaan käytön takaamiseksi. IMS BS Oy:n kirjalliset käyttöohjeet auttavat perustoimintojen opettelussa, mutta järjestelmän toimintoja on sovellettu siinä määrin juuri kotipalveluyrityksen tarpeisiin

sopiviksi, että yrityksen on laadittava jonkinlainen koulutussuunnitelma yhtenäisen käyttötavan saavuttamiseksi.

Laamasen (2003, 23, 96) mukaan prosessien avulla toiminnan kehittämiskohteet on mahdollista tunnistaa, kunhan prosesseihin sitoudutaan ja niiden mittaaminen aloitetaan välittömästi käyttöönoton jälkeen (Laamanen 2003, 23, 96). Näin ollen mittaristojen rakentaminen IMS-järjestelmään on kriittistä tehdä suhteellisen nopealla aikavälillä, jotta kuvattuja prosesseja päästään mittamaan. Mittaus mahdollistaa kehittämiskohteiden tunnistamisen ja toiminnan kehittämisen, joka oli IMS-hankkeessa kotipalveluyrityksen tavoitteena. Muita työn jatkokehittämiskohteita ovat vastuun jako puuttuvien IMS-sisältöjen rakentamiseksi ja projektin lopun aikataulutus. IMS-järjestelmän kokonaisvaltaiselle käyttöönotolle on määriteltävä takaraja, jotta hanke saadaan päätökseen. Neljännesvuosikatselmuksien, johdon itsearvioinnin ja sisäisen auditoinnin käyttöönotto, esimiesten vuosikellojen sisältöjen täydentäminen, toimintakäsikirjan loppuun saattaminen ja kaikkien tarvittavien dokumenttien siirto IMS-järjestelmään ovat selkeitä jatkokehittämiskohteita opinnäytetyön päättymisen jälkeen.

Palveluorganisaation johdon tulee hallita kaikki sen palveluprosessit ja yrityksen koko toimintaketju on johdettava yhtenä prosessina (Johnston ym. 2012, 12; Grönroos 2009, 57). Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan sanoa prosessipohjaisen toiminnanohjausjärjestelmän tarjoavan erinomaiset työkalut palveluorganisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen suunnitteluun, ohjaamiseen ja seurantaan. Prosessipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä soveltuu erinomaisesti palveluyritysten käyttöön antaen johdolle kattavan kuvan organisaation eri prosesseista ja tarjoten työkalut toiminnan hallintaan. Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta myös, että prosessikuvaamisen avulla voidaan tunnistaa yrityksen toimintojen kehittämiskohteita ja tuottaa ratkaisuja toiminnan tehostamiseksi sekä suunnitelmallisuuden parantamiseksi. Toimintojen kuvaaminen auttaa hahmottamaan asiakokonaisuuksia, selventämään asiayhteyksiä ja lisäämään organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä. Yhteistyön merkitys ja eri toimijoiden näkemysten huomioon ottaminen ovat prosessikuvaamisessa keskeisessä asemassa. Näin ollen prosessikuvaaminen voi jo hankkeen tasolla parantaa organisaation toimintojen hahmottamista kokonaisuutena ja työntekijöiden tietämystä toistensa vastuualueista. Huolellisesti tehdyn prosessikuvauksen voidaan kokonaisuudessaan todeta parantavan organisaation kehittämismahdollisuuksia, mikä auttaa yritystä reagoimaan muutoksiin ja menestymään toimintaympäristön muutoksista huolimatta.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.
- Ebert, R. & Griffin, R. 2013. Business Essentials. 9. painos. Harlow: Pearson.
- Grönroos, C. 2009. Plavelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Heagney, J. 2012. Fundamentals of Project Management. New York: American Management Association.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. Service Operations Management: Improving Service Delivery. 4th Edition. Harlow: Pearson.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kilpinen, B., Salmio, K., Vainio, L. & Vanne, A. 1995. Itsearviointin teoriaa ja käytäntöä. Helsinki: Opetushallitus.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in Business Process management. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laamanen, K. & Tuominen, K. 2003. Process Management: 32 good questions and contrasting pairs of examples: Self-assessment Work Book. Turku: Benchmarking Ltd.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmyöskentely. Helsinki: Talentum.
- Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln: Köln International School of Design.
- Mäkinen, E. (toim.), Niinistö, L., Salminen, P. & Karjalainen, P. 1997. Kotihoito. Porvoo: WSOY.

SFS-EN ISO 9004: Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli = Managing for the Sustained Success of an Organization. A Quality Management Approach. 2010. 3. painos. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilpola, I & Kouri, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen: Haasta itsesi. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Åhman, H., Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät: 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYPro.

Sähköiset lähteet

Dezdar, S. & Sulaiman, A. 2011. Business Process Management Journal: Examining ERP implementation success from a project environment perspective. Viitattu 28.3.2013.
<http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/abicomplete/docview/904960243/13D15A5D9BE23F58267/1?accountid=12003>

Finlex. 1982. Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710 20§. Viitattu 1.4.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>

Finlex. 2004. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi tuloverolain muuttamisesta. Viitattu 18.2.2013. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040146>

IMS Business Solutions Oy. 2012. Ratkaisut. Viitattu 28.10.2012.
<http://www.ims.fi/ratkaisu/ratkaisu>

Kaleva.fi. 2004. Kodinhoitopalvelujen tarjonta kasvaa. Viitattu 18.2.2013.
<http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/kodinhoitopalvelujen-tarjonta-kasvaa/388961/>

KONE Oyj. 2013. Strategia teoiksi. Viitattu 17.4.2013
<http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/njs/Pages/default.aspx>

Laurila, P. 2012. Osuuskunta Monella. Kotisiivouksen kulta-aika on ohi. Viitattu 18.2.2013.
<http://www.monella.fi/blogi/artikkelit/kotisiivouksen-kulta-aika-on-ohi/>

Lith, P. 2012. Kotitalousvähennystä leikataan - vaikutukset kyseenalaisia. Verohallinto, Harmaan talouden selvitysyksikkö. Viitattu 8.4.2013.
<http://www.vero.fi/download/noname/%7B93CB6C3A-4DE2-4C76-B6A9-E2C61340B172%7D/7688>

Määttä, T. & Manninen, P. 2013. Verohallinto. Kotitalousvähennys. Viitattu 18.2.2013.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkilöasiakkaan_tuloverotus/Kotitalousvahennys\(26052\)#14Vhennyksenennimmisrjavhentmisvuosi_](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkilöasiakkaan_tuloverotus/Kotitalousvahennys(26052)#14Vhennyksenennimmisrjavhentmisvuosi_)

Nieminen, P. 2007. Taloussanomat. Siivousala paisuu ja keskittyy. Viitattu 18.2.2013.
<http://www.taloussanomat.fi/yrittäjä/2007/11/01/siivousala-paisuu-ja-keskittyy/200727065/137>

Nilola, K. & Valtakari, M. 2006. Työpoliittinen tutkimus. Kotitalousvähennys kotipalvelumarkkinoiden luoja ja työllisyyden lisääjänä. Viitattu 18.2.2013.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt310.pdf

Pietarila, P. 2011. Kauppalehti. Kotipalveluala pelkää: Nyt hintoja aletaan polkea. Viitattu 18.2.2013. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/kotipalveluala+pelkaa+nyt+hintoja+aletaan+polkea/2011097425>

QPR. 2013. Prosessijohtaminen. Viitattu 18.4.2013. <http://www.qpr.fi/prosessijohtaminen/prosessijohtaminen.htm>

Rajala, M. 2003. Taloussanomat. Työntekijäpula hidastaa kotisiivous-firmojen kasvua. Viitattu 18.2.2013. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2003/12/23/tyontekijapula-hidastaa-kotisiivous-firmojen-kasvua/200321045/12>

Tilastokeskus. 2007. Palvelualojen toimialakatsaus II/2007. Fokus: Pienet yritykset siivousalan kasvun takana. Viitattu 24.2.2013. http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-09-28_004.html?s=5

Veronmaksajain Keskusliitto ry. 2013. Kotitalousvähennys: Palveluista verohyötyä. Viitattu 8.4.2013. <http://www.veronmaksajat.fi/omatveroasiat/kotitalousvahennys/>

Julkaisemattomat lähteet

Houttu, O. 2013. Strategisen suunnittelun prosessikuvaus. IMS Business Oy. Helsinki.

IMS-asiantuntijan haastattelu. 22.3.2013. IMS Business Solutions Oy. Helsinki.

Jalonen, R. 2013. Johtamisen prosessikartan mallintamisen esimerkki. IMS Business Oy. Helsinki.

Toimitusjohtajan haastattelu. 4.2.2013. Toimeksiantajana toimiva kotipalveluyritys. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Esimerkki johtamisen prosessikartasta (Jalonen 2013).....	13
Kuvio 2: KONE Oyj:n toiminnan pääperiaatteet (KONE Oyj 2013).....	17
Kuvio 3: Auditoinnin karkea vaiheistus Laamasen (2003, 113) mukaan	21
Kuvio 4: Esimerkki prosessikuvauksesta IMS-järjestelmässä toimeksiantajan asetuksilla...	27
Kuvio 5: Vuosikellon kaksiosainen jako	30
Kuvio 6: Opinnäytetyöprosessin orientaatio- ja suunnitteluvaiheet	34
Kuvio 7: Opinnäytetyön toteutusvaihe	35
Kuvio 8: Opinnäytetyön viimeistely- ja julkistamisvaiheet.....	36

Taulukot

Taulukko 1: Aloittaneet ja lopettaneet siivousalan yritykset Suomessa 2001-2006 (Tilastokeskus 2007)	9
---	---

Liitteet

Liite 1: Toimeksiantajan toimitusjohtajan teemahaastattelupohja	47
Liite 2: IMS-asiantuntijan teemahaastattelupohja	49
Liite 3: Opinnäytetyöprosessin kuvaus	51

Liite 1: Toimeksiantajan toimitusjohtajan teemahaastattelupohja

1. Prosessijohtamiseen siirtyminen

Strategia

Millainen on kotipalveluyrityksen strategia?

Miten prosessijohtamiseen siirtyminen tulee vaikuttamaan strategiaan?

Millaisia tavoitteita ja odotuksia yrityksellä on seuraavalle kolmelle vuodelle?

Visio ja missio

Mikä on yrityksen visio?

Mikä on yrityksen missio?

Miten prosessijohtamiseen siirtyminen tulee vaikuttamaan visioon ja missioon?

Toiminta- ja vuosisuunnitelmat

Onko yrityksessä tehty aiemmin toiminta- tai vuosisuunnitelmia? Miten?

Onko yrityksellä käytössään jonkinlainen vuosisuunnittelun työkalu? Millainen?

Onko toiminta- ja vuosisuunnitelmiin sisällytetty mitattavia tavoitteita?

2. Laadullinen mittaaminen / arvioinnit / seuranta tällä hetkellä

Johtoryhmän toiminnan arviointi

Millaisia muutoksia johtoryhmän työskentelyssä odotetaan tapahtuvan prosessikuvausprojektin myötä?

Onko johtoryhmän toimintaa arvioitu aikaisemmin? Jos on, miten ja kuinka usein?

Työtyytyväisyyskyselyt

Onko yrityksessänne suoritettu työtyytyväisyyskyselyitä? Jos on, millaisia ja kuinka usein?

Miten tulokset on raportoitu?

Raportit

Mitä asioita yrityksessänne seurataan raportein?

Kuinka usein raportit tehdään?

Millaisia raportteja seurattavista asioista on tehty ja kenen vastuulla raporttien teko on?

Itsearviointit ja auditoinnit

Onko johtoryhmässänne suoritettu itsearviointeja? Jos on, kuinka usein ja millaisella itsearviointipohjalla?

Onko yrityksessänne suoritettu auditointeja? Jos on, kuinka usein ja miten?

3. Demoyrityksen IMS-ympäristöstä keskustelu

Johtamisen prosessikartta

Miten sopivana pidät tämän prosessikarttamallin (Kuusikosken Metalli Oy:n demomalli, kuvio 1) soveltamista kotipalveluyrityksen käyttöön?

Prosessikuvaamisessa on tyypillisesti jaettu toiminta strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Sopiiko jako mielestäsi myös kotipalveluyrityksen prosessikuvaamiseen? Jos ei, millaista jakoa olet ajatellut?

Strategian sisällyttäminen prosessikuvaamiseen

Mitä mieltä olet strategisten näkökulmien esittämisestä erillisen strategiakartan avulla?

Onko sinulla muita ideoita strategisten näkökulmien sisällyttämisestä prosessikuvaamiseen? Millaisia?

Liite 2: IMS-asiantuntijan teemahaastattelupohja

1. Palautteen saaminen jo tehdyistä sisällöistä

Prosessikartat ja prosessikuvaukset

Kehitysehdotuksia prosessikarttoihin ja -kuvauksiin?

Onko prosessikarttojen ja -kuvausten asetukset ja symbolit oikein määriteltä?

Vuosikellot

Voidaanko vuosikellojen käytettävyyttä tai tiedonsäilytyskapasiteettia parantaa kehittämällä tehtyä mallia? Miten?

Voiko vuosikelloihin saada hälytyksiä tärkeiden hoidettavien asioiden tai deadlinejen lähestyessä?

Strategia, missio, visio ja arvot

Miten mielestäsi strategian ja operatiivisen toiminnan vuoropuhelu saadaan parhaiten näkyviin prosessikuvaamisessa?

Onko strategiakartta sopivin mahdollinen kohta järjestelmässä kuvata missio, visio ja arvot osaksi toimintaa? Mihin muualle niitä voisi sisällyttää ja millä keinoin?

2. Johtamisen laadullinen mittaaminen

Itsearviointit ja työtyytyväisyyskyselyt

Miten itsearviointit ja työtyytyväisyyskyselyt on järkevää liittää vuosikelloon?

Auditoinnit

Mihin kohtaan sisäisen auditoinnin prosessi saadaan järkevästi sisällytettyä järjestelmässä?

Muut asiantuntijan ideat laadulliseen mittaamiseen

Oletteko käyttäneet joitakin muita laadullisia mittaristoja, kuin itsearviointi, auditointi ja työtyytyväisyyskyselyt? Mitä ja miten?

3. Käytännön ohjeita IMS-järjestelmästä

Asiakirjojen liittäminen prosesseihin, niiden osiin ja vuosikelloihin

Miten asiakirjojen liittäminen prosesseihin, niiden osiin ja vuosikelloihin tapahtuu?

Voiko asiakirjojen sisällöt kopioida toistumaan vuosikelloissa automaattisesti tietyin väliajoin? Jos voi, miten?

Mittaristojen luominen

Miten laadullisten mittaristojen luominen järjestelmään tapahtuu?

Mihin laadullisten mittaristojen seurantatieto tallentuu ja miten määritellään, ketkä sen näkevät?

Voiko mittaristojen tiedoista saada suoraa taulukoita / jonkinlaisia yhteenvetoja raporttien tekoa varten?

Mittaristojen linkittäminen prosesseihin ja vuosikelloihin

Miten laadulliset mittaristot linkitetään prosesseihin ja vuosikelloihin?

Liite 3: Opinnäytetyöprosessin kuvaus

